



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASIAKAS- JA TYÖTYTYVÄISYYDEN AVULLA TALOUDELLISEEN MENESTYKSEEN

Selvitys Osuuskauppa Hämeenmaan ravitsemistoimialalta vuosil-
ta 2007- 2012

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2013
Minna Kainulainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

KAINULAINEN, MINNA:

Asiakas- ja työtyytyväisyyden avulla taloudelliseen menestykseen
Selvitys Osuuskauppa Hämeenmaan ravitsemistoimialalta vuosilta 2007-2012

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö

61 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluva kehitystehtäväni selvittää ravintolan kilpailueduista asiakas- ja työtyytyväisyyttä sekä niiden vaikutusta ravintolan taloudellisen menestymisen muodostumiseen. Kehittämishankkeen selvityksen aineisto koostuu Osuuskauppa Hämeenmaan ravitsemistoimialan ravintoloiden ja ravintolamaailmojen asiakas- ja työtyytyväisyystutkimustuloksista sekä yksiköiden tuloslaskelmien tuottamasta tiedosta vuosilta 2007- 2012.

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää Osuuskauppa Hämeenmaalle, onko tutkimustuloksien ja taloudellisen menestymisen välillä nähtävissä yhdenmukaisia kehityssuuntia. Työ perustuu dokumentoituun aineistoon ja sen analysointiin.

Selvityksen tuloksena voin todeta, että asiakastytytyväisyyden merkitys taloudelliseen menestymiseen on liikeideasta riippuvainen. À la carte- ja pub- ravintoloissa asiakastytytyväisyyden ja taloudellisen menestymisen tunnusluvut ovat useammin samansuuntaisia kuin nopean syömisen ravintolamaailmojen tunnusluvut.

Työtytytyväisyydellä ja taloudellisella menestymisellä on voimakkaampaa samansuuntaisuutta nopean syömisen ravintolamaailmoissa kuin à la carte- ja pub- ravintoloissa. Kokonaisuudessa Osuuskauppa Hämeenmaan ravitsemistoimialalla työtytytyväisyyden ja taloudellisen menestymisen samansuuntaisuus on voimakkaampaa kuin asiakastytytyväisyyden ja taloudellisen menestymisen samansuuntaisuus.

Selvityksen perusteella voidaan sanoa, että yrityksen panostaminen henkilökunnan työtytytyväisyyteen ja työhyvinvointiin voi parhaimmillaan näkyä parempana palveluna ja asiakastytytyväisyytenä sekä taloudellisena menestymisenä.

Asiasanat: asiakastytytyväisyys, työtytytyväisyys, taloudellinen menestys, tulos, ravintola.

Lahti University of Applied Sciences
Masters degree programme at Service Management

KAINULAINEN, MINNA:

Achieving economic success with customer and employee satisfaction
The report of Osuuskauppa Hämeenmaa's restaurant business from 2007 to 2012

Master's Thesis in Hospitality Management

61 pages, 7 pages of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

The aim of this Master's thesis is to find out if the competitive advantages of restaurant business' customer and employee satisfaction has an impact on economic success. The material consists of Osuuskauppa Hämeenmaa's restaurant business' customer and employee satisfaction results analysis, as well as profit and loss account information from 2007 to 2012.

The aim of this development study is to increase Osuuskauppa Hämeenmaa's knowledge of context between research analysis and economic success. This thesis is based on documented research evidence and its analysis.

The result of this development study shows that the relationship between customer satisfaction and economic success depends on the business idea. In à la carte restaurants and pubs, the relationship between customer satisfaction and economic success is mostly consistent with fast-food restaurants.

Employee satisfaction and economic success have a stronger context in fast food restaurants than in à la carte and pub restaurants. Taken as a whole, the context between employee satisfaction and economic success in Osuuskauppa Hämeenmaa's restaurant business is stronger than the context between customer satisfaction and economic success.

According to this development study I suggest that the organization's investment in employee satisfaction and well-being can at its best result in improved service and customer satisfaction as well as economic success.

Key words: customer satisfaction, employee satisfaction, job satisfaction, economic success, result, restaurant.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Osuuskauppa Hämeenmaan esittely	3
1.2	Tutkimusongelma, näkökulma aiheeseen ja työn rajaaminen	4
1.3	Kehittämishankkeen tavoite ja selvityksen rakenne	6
2	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	7
2.1	Asiakastyytyväisyys ja uusintaostot	8
2.2	Asiakkaan laatukokemuksen muodostuminen	9
2.3	Laadun merkitys	12
2.4	Aineeton pääoma asiakastyytyväisyyden taustalla	13
2.5	Yrityskulttuurin vaikutus	15
3	TYÖTYYTYVÄISYYS	16
3.1	Työhyvinvoinnilla työniloa ja kilpailuetua	16
3.2	Työtyytyväisyyteen panostaminen ja sen hyödyntäminen	20
3.3	Esimiestyön ja johtamisen vaikutus	22
3.4	Kehittymisen kykyä tarvitaan	24
3.5	Tavoitejohtamisesta suorituksen johtamiseen	25
4	TYÖTYYTYVÄISYYDEN, ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JA TULOKSELLISUUDEN VÄLILLÄ OLEVA YHTEYS	27
4.1	Palveluyrityksen tuote ja kilpailuedut	29
4.1.1	Asiakkaan kokema laatu kilpailuetuna	31
4.1.2	Teknologia kilpailuetuna	32
4.2	Tuloksellisuus ja tuottavuus	33
5	SELVITYS ASIAKAS- JA TYÖTYYTYVÄISYYDEN VAIKUTUKSISTA TALOUDELLISEEN MENESTYKSEEN	35
5.1	Aineiston laajuus ja sen käsittely	36
5.2	Tulosten analysointia	39
5.2.1	À la carte-ravintoloiden tulosten analysointi	39
5.2.2	Pub-ravintoloiden tulosten analysointi	41
5.2.3	Nopean syömisen ravintolamaailmojen tulosten analysointi	42
5.2.4	Koko ravitsemistoimialan tulosten analysointi	44
5.3	Selvitystulosten analysointia	45
5.4	Asiakas- ja työtyytyväisyyden merkitys selvityksen pohjalta	47
5.5	Kehittämishankkeen tavoitteen toteutuminen	50

5.6	Tavoitteiden saavuttamisen arviointi ja työn hyödyntäminen	52
5.7	Prosessin, luotettavuuden ja pätevyyden arviointi sekä jatkotutkimusaiheet	53
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvän kehittämishankkeeni tavoitteena on selvittää ravintolan kilpailueduista asiakas- ja työtyytyväisyyttä ja niiden mahdollista vaikutusta ravintolan taloudelliseen menestykseen.

Päätarkoituksena tällä opinnäytetyöllä on olla kehittämistyö, joka olisi hyödyksi myös koko toimialalle. Kehittämishankkeen konkreettisuus nousee selkeästi esille ja on sovellettavissa myös muille toimialoille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11–12.)

Matkailu- ja ravitsemisala on palveluala, jolloin toiminnan onnistumiseen vaikuttaa se, miten asiakas kokee palvelutapahtuman onnistuneen. Alalle tyypillisiä piirteitä ovat myyntien suuret vaihtelut ja toiminnan muodostuminen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Avaintekijänä on työntekijöiden ammattitaitoinen asiakaspalvelu, jolloin tuote on ainutkertainen. Tuote muodostuu asiakkaan kokeman palvelukokonaisuuden perusteella. (Selander & Valli 2007, 11.) Henkilökunnasta voi saada yrityksen puolestapuhujia, jolloin he myös kokevat yrityksen hyväksi työpaikaksi (Malmelin & Hakala 2012, 146). Johtamisella autetaan työntekijöitä ymmärtämään heidän toimintansa merkitys ja vaikutusmahdollisuudet yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (Malmelin & Hakala 2012, 110). Tuloksellinen toiminta tapahtuu usein ryhmässä ja ydintä tulee kehittää (Heinonen, Klinberg & Pentti 2011, 14).

Kehityshankkeeseen kuuluvan selvityksen aineisto koostuu Osuuskauppa Hämeenmaan ravintoloiden asiakas- ja työtyytyväisyystutkimustuloksista vuosilta 2007- 2012, sekä yksiköiden tuloslaskelmista. Asiakas- ja työtyytyväisyystutkimusten tuloksia tarkastelen ravintoloiden taloudelliseen menestymiseen verraten. Selvitykseni perustuu dokumentoituun aineistoon ja sen analysointiin.

Olen työskennellyt Osuuskauppa Hämeenmaan matkailu- ja ravitsemistoimialan erilaisissa esimiestehtävissä kymmenen vuotta. Tällä hetkellä työskentelen matkailu- ja ravitsemistoimialan kehityspäällikkönä. Yritys on entuudestaan itselleni hyvin tuttu ja toimipaikan esimiehenä olen tutustunut kehityshankkeeni aiheeseen liittyviin asioihin varsin käytännönläheisesti. Työkokemukseni perusteella olen havainnut, että kokonaisuuden hallinta on haastavaa ja sen kaikkiin osa-alueisiin

tulee kiinnittää huomiota. Toiminnan menestystä arvioidaan erilaisin mittarein. Taloudellisen tuloksen lisäksi asiakas- ja työtyytyväisyydellä on merkitystä kokonaisuuden muodostumisessa. Osuuskauppa Hämeenmaalla toiminnan arvioinnin apuna on käytössä tuloskortti. Valitsemani aihe on omasta mielestäni hyvin mielenkiintoinen, käytännönläheinen ja tuottaa lisätietoa sekä tarkentaa aiempia oletuksia. Perusteellinen aiheeseen perehtyminen ja selvitykseni aineiston analysointi on omalle työlleni hyvin merkityksellistä, koska toimipaikoissamme työskennellään päivittäin asiakas- ja työtyytyväisyyteen sekä toiminnan tuloksellisuuden vaikuttavien asioiden kanssa. Näihin asioihin myös oma työni linkittyy. Aihe on myös merkityksellinen koko palveluliiketoiminnalle ja kehittämishankkeeni tuottaa tietoa toimialallemme.

Yritystoiminnalla on toimintaedellytyksiä, kun toiminta on voitollista. Kannattavuuden mittarina voi pitää absoluuttisia lukuja tai suhteuttaa niitä tuloslaskelman eriin, useimmiten liikevaihtoon. (Selander & Valli 2007, 14, 36.) Osuuskauppa Hämeenmaan sisäinen tuloslaskelma auttaa esimiehiä seuraamaan oman yksikön toiminnan suuntaa. Tästä kannattavuuslaskelmasta olen valinnut taloudellisen menestyksen luvuksi toimintakatteen, joka muodostuu liikevaihdosta vähennettyjen muuttuvien kulujen jälkeen. Toimintakate kuvaa toiminnan katetta, lyhytvaikutteisten kuluerien jälkeen (Heikkilä & Saranpää 2010, 30). Selvitykseni aineistossa olen suhteuttanut toimintakatteen liikevaihtoon ja saanut toimintakateprosentin, jota käytän ravintolan tuloksellisen toiminnan mittarina. Yksikön toiminnosta vastaavan esimiehen tulosta arvioidaan usein toimintakatteen perusteella (Heikkilä & Saranpää 2010, 30). Toimintakatetta en käsittele toimeksiantajan toiveesta suorana prosenttina ja siksi olen muuntanut sen suhteellisesti samaan taulukkoon tutkimustulosten kanssa.

Aiheen löydyttyä on rajattava aihetta niin, että ajatus siitä, mitä haluaa tietää tai minkä haluaa osoittaa, on selkeää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 80). Selvityksessäni jätän huomioimatta toimintaympäristön mahdolliset muutokset ja vaikutukset tuloksiin vertaillessani arvoja keskenään. Toimintakateprosenttia ja asiakas- sekä työtyytyväisyystutkimustuloksia analysoin keskenään ja selvitän niiden väliltä mahdollisesti löytyvää yhteneväisyyttä.

Kovien tunnuslukujen rinnalla seurataan pehmeitä tunnuslukuja, jotka selittävät

yleensä välillisesti tuottavuutta. Näitä käytetään, kun seurataan asiakastyytyväisyyttä, työskentelyilmapiiriä, henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä innovatiivisuutta. (Heikkilä & Saranpää 2010, 71.) Selvitykseni selvittää pehmeiden tunnuslukujen ja kovien numeraalisten tunnuslukujen välistä yhtenevääisyyttä.

1.1 Osuuskauppa Hämeenmaan esittely

Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi 21:stä Suomessa toimivasta osuuskaupasta. Toiminta-ajatuksena on tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajille. Hämeenmaa on vähittäiskaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan monialayritys, joka tarjoaa palveluja yli 100 toimipaikassa Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella. Hämeenmaalla työskentelee 3053 (12/2012) työntekijää, josta 336 matkailu- ja ravitsemistomielalla. Hämeenmaan myynti vuonna 2012 oli 1 090 miljoonaa euroa, josta matkailu- ja ravitsemiskaupan myynti oli 34 miljoonaa euroa (liite 1). Ravintoloita on 28 ja kaksi hotellia ravintoloihin. Asiakasomistajuuteen perustuvaan toimintaan on liittynyt 141 459 asiakasomistajaa 2012 vuoden loppuun mennessä. Hämeenmaan henkilökunnan työtyytyväisyys on erinomaisella tasolla ja 2012 vuoden lopulla koko Hämeenmaan työtyytyväisyyden arvosana oli 4,13 (asteikolla 1-5). Hämeenmaan toiminta tuotti vuonna 2012 tulosta 25,7 miljoonaa euroa, jota käytetään Kanta- ja Päijät-Hämeen palvelutarjonnan kehittämiseen. (Hämeenmaa 2012, 2-11.)



KUVIO 1. Hämeenmaan strategiahierarkia (Hämeenmaa 2013)

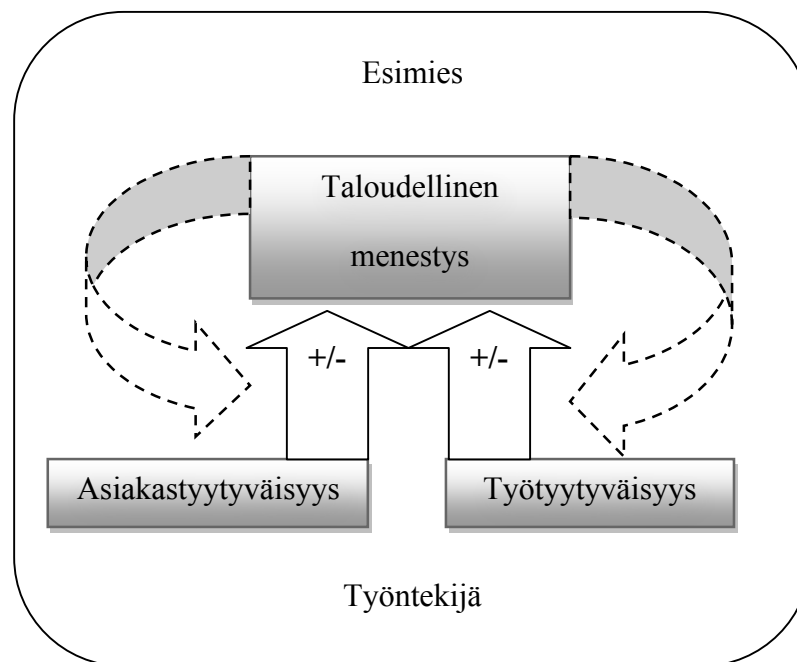
Hämeenmaan toimintaa ohjaavat toiminta-ajatus, arvot ja visio. Hämeenmaan arvoina ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, uudistuminen ja tuloksellisuus. Hämeenmaan strategiahierarkiassa asiakkuusstrategia on ennen koko Hämeenmaan strategiaa, koska asiakkaan rooli yritykselle on merkittävä. Liiketoiminta-alueiden kilpailustrategiat tarkentavat strategiaa jokaisen liiketoiminnan tarpeisiin sopivaksi. (Hämeenmaa 2013)

1.2 Tutkimusongelma, näkökulma aiheeseen ja työn rajaaminen

Ravintoloissamme selvitetään asiakas- ja työtyytyväisyyttä vuosittain. Nämä tutkimukset toteuttaa ulkopuolinen yritys. Aiemmin Hämeenmaalla ei ole tutkittu, löytyisikö tutkimustuloksien ja taloudellisen menestymisen väliltä yhteyttä. Kehityshankkeessani tarkastelen näiden mahdollista yhteyttä Hämeenmaan ravintoloissa. Selvitykseni keskittyy asiakas- ja työtyytyväisyystuloksiin ja niiden vaikutuksiin taloudelliseen menestykseen verraten. Selvityksessäni pohdin, että voidaanko taloudellista menestystä ennakoida asiakas- ja työtyytyväisyystulosten perusteella. Tietopohjassa käsittelen esimiehen ja henkilökunnan merkitystä sekä keskinäisiä

vaikutuksia asiakas- ja työtyytyväisyyden sekä taloudellisen menestykseen verraten.

Viitekehyksellä tuodaan esille aihealueen keskeiset teoriat ja tuoreimpia tutkimustuloksia (Ojasalo ym. 2009,35). Esimiehen ja työntekijän roolit nousevat esille (kuvio 2) tietopohjassa, koska niiden vaikutusta asiakas- ja työtyytyväisyyteen on mahdotonta ohittaa.



KUVIO 2. Työn sisältö ja viitekehys.

Tuloksien analysointivaiheessa käsitellen myös taloudellisen menestyksen vaikutusta tutkimusten tuloksiin (kuvio 2) ja tutkimustulosten näkymistä taloudellisessa menestymisessä. Tietopohja rakentuu asiakas- ja työtyytyväisyydestä.

Tunnen selvitykseeni kuuluvat yksiköt tarkasteluajalta, koska olen työskennellyt tämän jakson Osuuskauppa Hämeenmaalla. Tarkastelen aineistoa ulkopuolisin silmin, enkä anna omien taustojeni vaikuttaa tulosten analysoinnissa. Hyödynnän tietojani työn loppuvaiheessa.

Rajaan työssäni ulkopuoliset muutokset pois ja tarkastelen tutkimustulosten keskiarvoja. Kehityshankkeeni yrityksestä ei löydy dokumentointia tarkkailujakson aikana tapahtuneista ulkopuolisista muutoksista. Henkilökunta vaihtuu näin pitkän

tarkastelujakson aikana kaikissa ravintolan työtehtävissä ja siksi rajasin näiden muutosten vaikutuksen pois selvityksestäni.

1.3 Kehittämishankkeen tavoite ja selvityksen rakenne

Yleisluonteinen kysymys voi olla pääongelma, jonka perusteella kokonaisuus hahmottuu. Alaongelmiin vastattaessa mahdollistuu myös pääongelmaan vastaaminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 124.)

Pääkysymys:

– Kuinka asiakas- ja työtyytyväisyystutkimusten tulokset näkyvät ravintolan taloudellisessa menestymisessä?

Tarkentavia kysymyksiä:

– Millaisia johtopäätöksiä voimme tehdä tutkimustulosten perusteella asiakas- ja työtyytyväisyyden merkityksestä ravintolan menestykseen?

– Miten voidaan ennakoida ravintolan menestystä?

Työni jakautuu kolmeen osaan: tietoperustaan, aineiston kartoittamiseen ja analysointiin sekä johtopäätöksiin. Luvuissa kaksi ja kolme käsittelen kilpailueduista asiakas- ja työtyytyväisyyttä. Teoriapohjan lukuun neljä valitsin näkemyksiä asiakas- ja työtyytyväisyyden sekä tuloksellisuuden välisen yhteyden mahdolliselle olemassa ololle.

Luvussa viisi esittelen lähestymiseni toimeksiantajani aineistoon ja sen käsittelyyn. Samassa luvussa etenen tulosten analysoinnin kautta löytämiini tuloksiin. Selvitykseni päättyy johtopäätöksiin.

2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Asiakkaat odottavat paljon, mutta harvoin kertovat sitä. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyyttä tutkitaan, jotta saataisiin vastauksia asiakkailta kuinka he yrityksen toiminnan kokevat. (Heppell 2006, 33–34.) Yrityskulttuurissa ja sen kaikissa toiminnoissa vaikuttaa asiakaslähtöisyys. Yritysten pitää toimia koko ajan enemmän asiakaslähtöisesti, jotta ne pystyvät saamaan ja säilyttämään potentiaalisimmat asiakkaat muuttuvassa markkinaympäristössä sekä varmistamaan tällä tavoin yrityksen kannattavan kasvun. Asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Säännöllisellä mittaamisella ja riittävällä teknologisella tuella on merkitys asiakkuudenhallinnan menestyksessä. (Lumijärvi 2007, 146–147.) Joskus yrityksessä oletetaan hyvän palvelun toteutuvan, mutta tutkimalla löydetään vastaus siihen, kuinka asiakas palvelun näkee (Aarnikoivu 2005, 37).

Asiakasajattelu on yrityksille koko ajan merkitystä kasvattava elinehto. Informaatioyhteiskunnassa asiakas on vaativampi ja uskottomampi kuin aiemmin. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen mahdollistaa asiakkaiden äänen kuulumisen ja tutkimuksia hyödynnetään usein hyvin ja niihin perustuen tehdään toimenpiteitä. Lisäksi on hyvä saada tietoa arjen asiakaskohtaamisista ja tämä tieto tulisi osata myös käyttää yrityksen toiminnan kehittämisen apuna. Asiakastyytyväisyystutkimus ja arjen kohtaamisista saadut palautteet antavat kokonaiskuvan palvelun laadusta. (Aarnikoivu 2005, 14.)

Grönroosin (2010, 191) mukaan hyvästä palvelusta koituu hyötyä yritykselle. Palveluntarjoaja voi pyytää tuotteistaan tai palvelustaan yli markkinahinnan ja tuotantokustannukset laskevat. Asiakas hyötyy tästä laskevilla hinnoilla, koska palveluntarjoaja saa tuotteensa asiakkaalle edullisemmin. Asiakkaan ei myöskään tarvitse etsiä uutta palveluntarjoajaa, koska hän on tyytyväinen nykyiseen, eikä hänelle aiheudu tästä kustannuksia.

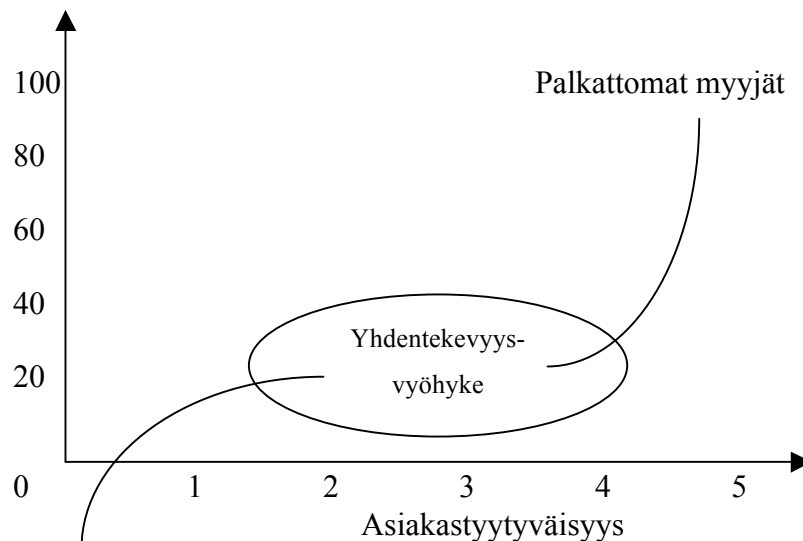
Asiakkaan kuunteleminen on merkityksellinen osa asiakkuuden hallintaa. Tämän avulla yritys voi paremmin kehittää toimintaansa yhdessä asiakkaiden kanssa. (Cook 2011, 129.) Selviytyminen muuttuvassa markkinatilanteessa vaati asiakaskeskeisyyttä, eikä ole vain yrityksen valinta. Asiakas osaa kriittisesti vaatia aiem-

pia vuosia enemmän ja laadukkuuden sekä hinnan tulisi olla vaatimuksia vastaavaa. Asiakas ei aina ole valmis maksamaan laadukkaasta palvelusta korkeampaa hintaa ja tähän vastaaminen on yritykselle haastavaa. (Aarnikoivu 2005, 14.) Tyytyväisillä asiakkailla on yleensä vaikutus asiakassuhteen jatkuvuuteen (Chu, Lee & Chao 2012, 1271).

2.1 Asiakastyytyväisyys ja uusintaostot

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa uusintaostojen määrään lisäävästi. Eroavaisuus tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden välillä näkyy selkeästi: vain erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen palkattomia myyjiä, jotka kertovat yrityksestä hyvää ja tulevat uudelleen asiakkaaksi. Yhdentekevyys vyöhykkeellä olevat, eivät puhu yrityksestä hyvää muille. Tyytymättömiä asiakkaita tässä kuviossa kuvataan terroristeiksi, jotka kertovat myös kokemuksensa eteenpäin ja eivät käytä palveluja uudestaan. (Grönroos 2010, 178.)

Uusintaostoaikomus ja
suosittelevuus (%)



Terroristit

KUVIO 3. Tyytyväisyyden ja uusintaostojen välinen suhde
(Grönroos 2010, 178.)

Voidaan todeta, että pelkkä palvelun laatu ei riitä uusintaostojen tekemiseen (kuvio 3), koska tyytyväisyys jää silloin yhdentekevyyssvyöhykkeelle. Kielteisellä tai keskinkertaisella palvelutapaamisella voi pettää asiakkaan luottamuksen organisaatioon. Tällaisen pettymyksen voi aiheuttaa myös väärillä tai puutteellisilla tiedoilla tai niiden puuttumisella sekä huonolla fyysisellä tuotteella. Tämä on yritykselle haasteellista, koska täydellistä luottamusta on vaikea saavuttaa. Ne yritykset, jotka saavat laatunsa palvelujen tarjoamassa parannettua, voivat saavuttaa kilpailuetu- ja kannattavuushyötyjä. (Grönroos 2010, 178- 179.) Heppell nostaa esiin sen, kuinka loistavalla palvelulla saa mainittavaa kilpailuetua ja asiakkaat tyytyväisiksi, jolloin he kertovat myös kokemuksiaan eteenpäin. Hänen mukaansa pienellä muistilistalla: hymyile, sano ole hyvä ja kiitos, sekä muistamalla asiakkaiden nimiä luodaan viiden tähden palvelua. Yksinkertaisilla asioilla voidaan vaikuttaa tuloksen syntymiseen. Palvelulla saadaan asiakas tulemaan uudestaan. (Heppell 2006, 2-5, 19.) Myös Rossi (2012, 17) nostaa kilpailueduksi asiakaspalvelun, jonka avulla myös yrityskulttuuri muodostuu.

Sujuvalla asiakaspalvelulla on todettu olevan yhteys vahvaan asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta myös tuloksellisuuteen. Asiakaspalvelun haasteena on laadukkuuden ja kustannusten tasapainoinen hallinta. Dr. Keeling kehottaa asiakasuskollisuuden kautta ”laittamaan rahoiksi” ja tarjoamaan asiakkaille yksilöllisiä ja persoonallisia palveluja. (Lumijärvi 2007, 140- 141, Nyheim & Connolly 2012, 189.) Cook (2011, 9-16) nostaa asiakasuskollisuuden merkitystä tuloksen rakentamisessa. Hwang ja Zhao (2010, 95) puhuvat myös tyytyväisyyden ja uskollisuuden puolesta artikkelissaan. Aarnikoivu (2005, 34) kertoo myös, että kanta-asiakkuuden lisäksi asiakkaasta tulisi saada yrityksen suosittelija. Mainepääoman kasvattaminen antaa mahdollisuudet myös asiakaspääoman kasvamiselle.

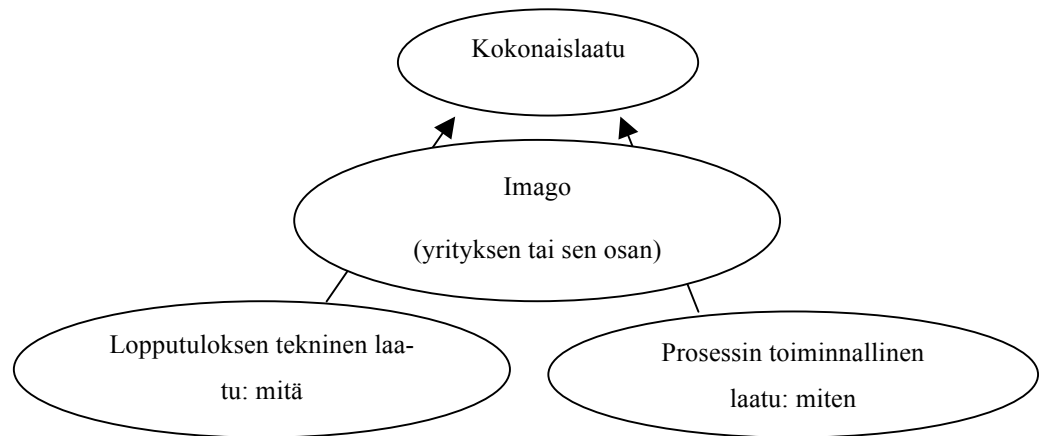
2.2 Asiakkaan laatukokemuksen muodostuminen

Palvelujen tuotannossa on vaikeampaa määritellä laatua kuin teollisuudessa. Palvelunkin laatua voidaan määritellä, mutta se jättää enemmän mahdollisuuksia subjektiivisille, yksittäisen ihmisen omalle arvomaailmalle ja mielenkiintoihin pohjautuville näkemyksille. (Reinboth 2008, 96.) Palveluntarjoajan tulisi ymmärtää, kuinka käyttäjät kokevat palvelujen laadukkuuden ja kuinka he sitä arvioivat, sil-

loin voidaan ohjata laadukkuutta oikeaan suuntaan ja hallita käyttäjien kokemaa palvelun laatua. Grönroos (2010, 99- 100) muistuttaa, että asiakas kokee laadun usein laajana kokonaisuutena. Yrityksen tulisi määritellä laatu, jotta voi siihen toiminnassaan pyrkiä. Nyheimin ja Connollyn kirjassa Dr. Keeling muistuttaa osuvasti yrityksen perusasioista: tunne toimintasi, myy oikeaa tuotetta oikeaan hintaan, opi ja kehity, sekä luo wow-ilmiö. Näistä muodostuu hänen määrittelemä laadukkuus. (Nyheim & Connolly 2012, 189.)

Vuorovaikutustilanteita syntyy palveluntarjoajan ja asiakkaan kesken, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Palvelun laatuun vaikuttaa se, mitä vuorovaikutuksessa ja palvelutapaamisissa tapahtuu. Palvelun laadulla on asiakkaan näkökulmasta kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Lisäksi kokonaisuuteen vaikuttaa se, miten asiakas saa palvelun ja kuinka hän samalla kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Totuuden hetkistä muodostuu asiakkaan kokonaiskuva palvelusta ja hänen tyytyväisyydestä siihen. (Grönroos 2010, 100- 102; Nyheim & Connolly 2012, 107.) Tuotanto- ja toimitusprosessi on suunniteltava ja siirrettävä käytäntöön niin, etteivät totuuden hetket jäisi huonosti hoidetuiksi. Toiminnallinen laatu voi kärsiä ja seurata laatuongelmia, jos tilanteita ei pystytä hallitsemaan. Myös tunteet voivat vaikuttaa laadun kokemiseen. Ne tulee ottaa huomioon palvelun laadun johtamisessa, mutta näihin ei ole selkeitä malleja olemassa. (Grönroos 2010, 111.) Heppnell (2006, 16) nostaa esille kiireen, jolla voidaan pilata helposti toimintaamme ja sitä pidetään syynä esimerkiksi huonolle palvelulle. Mutta kiireessä tärkeintä olisi olla aikataulussa, jolloin sitä pystyy hallitsemaan.

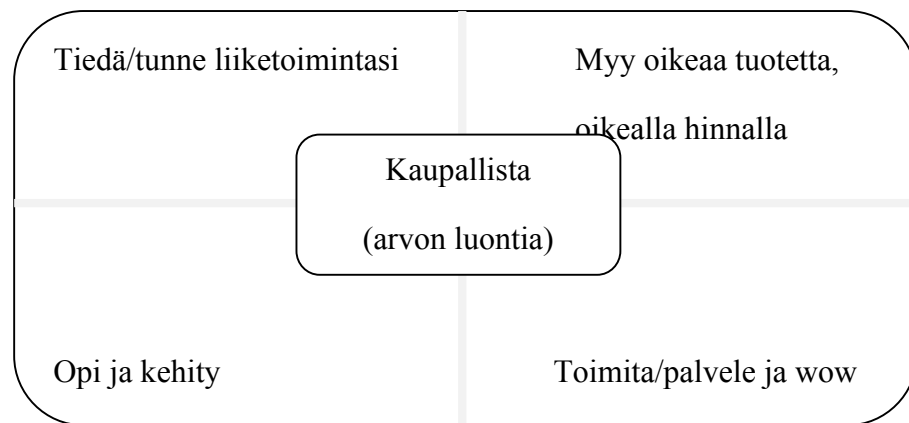
Grönroos kertoo, että asiakkaan laatukokemus koostuu useista erilaisista osista. Se mitä asiakkaille tarjotaan vuorovaikutuksessa, on vain yksi teknisen laadun osa, joka usein sotketaan ajatukseen kokonaislaadusta. Myös muut asiakkaat voivat vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. (Grönroos 2010,101.)



KUVIO 4. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2010,103)

Laatukokemus muodostuu useista tekijöistä (kuvio 4). Lopputuloksen tekninen laatu: mitä ja prosessin toiminnallinen laatu: miten, vaikuttavat imagon kautta kokonaislaatuun. Heppell kertoo onnistujien saavan asiakkailleen wow-efektejä, joita saa aikaan kun keskittyy tekemään pieniä asioita hyvin. (Heppell 2006, 7-11, 13.)

Grönroosin mallissa (kuvio 4) esimerkiksi ravintolan puitteet kuuluvat prosessin toiminnalliseen laatuun: kohtaan miten, jolloin nuhruinen ravintola vaikuttaa siihen, miten asiakas palvelun kokee. Halutessaan kokonaisuuteen voisi lisätä kolmannen ulottuvuuden; fyysisen ympäristön. Cook (2011, 20) on näkemyksessään ottanut lisäksi nämä ympäristötekijät mukaan kokonaisuuden kuvaamiseen.



KUVIO 5. Liiketoiminnan painopisteet (Nyheim & Connolly 2012, 189)

Nyheim ja Connolly (2012, 189) kuvaavat liiketoiminnan painopisteitä jaotellen ne viiteen osaan: tunne bisneksesi, myy oikeaa tuotetta oikealla hinnalla, yllätä ja tee wow-elämyksiä ja opi sekä kehity. Näiden avulla voidaan saada yritys menestymään myös taloudellisesti.

2.3 Laadun merkitys

Asiakkaan kohtaama laatu ratkaisee, minkä yrityksen palveluja asiakas jatkossa valitsee. Tähän laatuun vaikuttaa se, kuinka hyvin henkilökunta on motivoitunut ja kuinka heitä johdetaan, jolloin tulevaisuudessa edellytetään parempaa johtamista palveluyhteiskunnassa. (Hiltunen 2011, 19.) Hotelli- ja ravintola-alalla on pystytty osoittamaan, että kohonnut tuotteiden laadukkuus johtaa myös asiakastytyväisyyden kasvamiseen, jolloin vaikutus johtaa myös tuottavuuden kasvuun (Heikkilä & Saranpää 2010, 71). Monipuolisella ajattelulla parannetaan tekemisen laadukkuutta ja kaikkien aivoja tulisi ottaa käyttöön, jotta yrityksen menestys voidaan varmistaa. Moniäänisyydellä tarkoitetaan näkemysten erilaisuuden sallimista ja esiin tuomista. (Heinonen ym. 2011, 12.) Hwang ja Zhao (2010, 93) kertovat artikkelissaan ravintoloiden laadun sisältävän kolme tekijää: oikean arvon, maistuvan ruoan ja ravintolan puhtauden. Nämä vaikuttavat asiakastytyväisyyteen.

Grönroos kuvaa selkeästi (kuvio 3), kuinka monimutkainen prosessi laadun kokeminen on. Asiakkaan laatukokemukset liittyvät markkinointitoimiin ja näin syntyy asiakkaan kokema kokonaislaatu. Kokonaislaatuun vaikuttaa asiakkaan odo-

tukset ja koettu laatu. Odotuksiin vaikuttavat ennakolta markkinoinnin ja muiden kanavien antamat etukäteislupaukset laadusta. Koetun laadun tulee kohdata imagon antama odotusarvo. Jos odotukset eivät ole vastanneet kokemusta, laatu ei vastaa odotuksia, vaikka laatu olisikin hyvä. Tällöin imago on voinut johtaa asiakasta harhaan. Imago vaikuttaa siihen kuinka asiakas kokee laadun, joten imagoon on johtamisessa kiinnitettävä huomiota. (Grönroos 2010, 105, 106.)

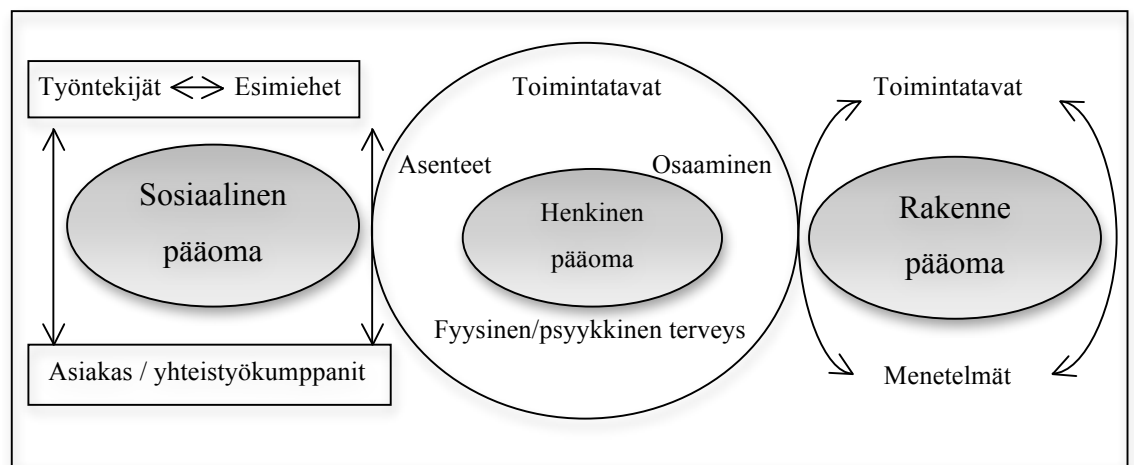
Grönroos koostaa laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä: 1. ammattimaisuus ja taidot, 2. asenteet ja käyttäytyminen, 3. lähestyttävyyys ja joustavuus, 4. luotettavuus, 5. palvelujen normalisointi, 6. palvelumaisema ja 7. maine ja uskottavuus. Nämä seitsemän kriteeriä perustuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin sekä käytännön kokemuksiin, joita voisi pitää johtamisperiaatteina. (Grönroos 2010, 122.)

2.4 Aineeton pääoma asiakastyytyvyyden taustalla

Aineellisten resurssien sijasta uudistumiskyky ja innovatiivisuus ovat nousseet arvon muodostamisen lähtökohdaksi. Työn tekemisen tyyliä olisi uudistettava, koska usein työntekijöiden määrää ei voida lisätä. Työntekijöissä on mahdollisuus tämän toteuttamiseen ja uudenlaiseen menestymiseen. Tästä resurssista on pidettävä huolta, jotta työntekijät olisivat mahdollistamassa tätä uudenlaista toimintaa ja heidän osaamispääomansa olisi käytettävissä. (Manka 2011, 33–34.)

Inhimillinen pääoma eli osaaminen on yksi aineettoman pääoman lohkoista. Sen sisältävien osaamisen, tietämyksen, kokemuksen, kykyjen ja persoonallisuuden käytöstä päättävät työntekijät, eikä yritys voi näitä omistaa. Toisena lohkona aineettoman pääoman mallissa on rakennepääoma, jonka yritys omistaa, mutta joiltain osin sekin on kontrolloimatonta aluetta. Sama on havaittavissa maineen muodostumisessa. Kolmantena osana on suhdepääoma: yhteistyösuhteet ja verkostot. Se ei ole yrityksen omistuksessa, mutta sitä pystyy joiltain osin säätämään. Epävarmuus liittyy aineettomiin resursseihin. Tärkeimpiin aineettomiin voimavaroihin kuuluu henkilöstön ja organisaation innovointikykyisyys. (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006; 13, 18.)

Aineellisen pääoman tehokkaalla käyttämisellä ja kehittämisellä on todettu olevan 10- 50 prosentin vaikutus yrityksen tulokseen, kun aineettoman pääoman vaikutuksen uskotaan olevan 50- 90 prosentin luokkaa. Aineettoman pääoman muodostuminen jakautuu kolmeen perustekijään sosiaaliseen, henkiseen ja rakennepääomaan (kuvio 6). Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat henkilöt, joiden kanssa yritys on tekemisissä. Henkilökunta, asiakkaat sekä yhteistyökumppanit ovat yrityksen sosiaalistapääomaa. Henkistä pääomaa yritykselle syntyy osaamisesta, toimintatavoista, asenteista ja terveydestä. Rakennepääoma koostuu menetelmistä ja yrityksen tavoista toimia. (Manka 2011, 34.)



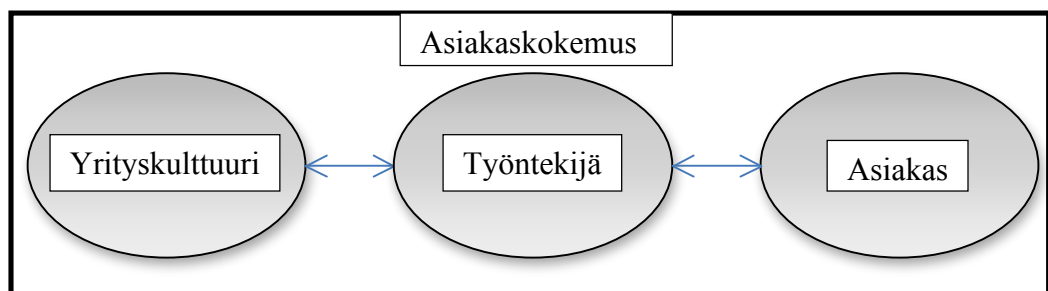
KUVIO 6: Aineettoman pääoman muodostuminen (Manka 2011, 34)

Aineettomaan pääomaan sijoittaminen esimerkiksi kouluttamalla aiheuttaa tuloslaskelmaan kuluja, mutta tulevaisuuteen katsoen se mahdollistaa yrityksen tuloksentekopotentiaalin. Asiakasnäkökulmaa tarkasteltaessa voidaan seurata yrityksen kehitystä. Sen avulla voidaan tarkastella asiakkaita segmenteittäin ja kohdistaa palveluja paremmin. Yrityksellä tulisi olla taloudellisen historiatiedon lisäksi tietoa ja mittareita, jotka antavat tietoa tulevaisuuden tilasta ja yrityksen kehityssuunnasta. (Roos ym. 2006, 170, 203–205.) Manka nostaa esille uudistumiskyvyn tärkeimpänä yrityksen kilpailuedun lähteenä. Se edellyttää jatkuvaa oppimista, jota hierarkkisuus estää. Erilaisten näkemysten yhdistäminen voi tuottaa uusia ajatuksia ja työyhteisöjen pitäisikin pystyä oppimaan myös yhdessä. (Manka 2006, 76.) Juuti ja Vuorela (2006, 11) kertovat organisaatioiden kilpailevan aineettoman osaamispääoman avulla. Heppell (2006, 18) kuvaa jokaisen työntekijän

olevan tunteellinen ja henkinen pankkitili, joista pitää huolehtia, joka näkyy myös palvelussa.

2.5 Yrityskulttuurin vaikutus

Asiakaspalvelu voi olla yrityskulttuurin ydin, jolla erotutaan muista. Oikealla yrityskulttuurilla on positiivinen vaikutus taloudelliseen tulokseen. Rossi ottaa kirjassaan esille Parhaat työpaikat -tutkimuksen tuloksia, joissa näkyy parhaiden menestys myös vaikeampana talouden tilan aikana. (Rossi 2012, 17, 20.)



KUVIO 7: Asiakaskokemuksen muodostuminen (Rossi 2012, 40)

Kulttuuristrategian, työntekijän ja asiakkaan välinen ketju muodostaa asiakaskokemuksen (kuvio 7). Ketjusta voidaan huomata, kuinka työntekijän kohtelu yrityksen kulttuuristrategian mukaisesti siirtyy asiakaspalvelussa asiakkaalle. Tämän perusteella asiakas muodostaa kokemuksensa yrityksestä. (Rossi 2012, 40.) Yrityskulttuuri muokkautuu usein pitkällä aikavälillä ja syntyy erilaisista vuorovaikutuksista. Yrityskulttuuri muuttuu ja kehittyy kaikkien siihen vaikuttavien tekijöiden toimesta. Sen muokkaaminen vaatii myös vuorovaikutusta ja on aikaa vievää. (Hiltunen 2011, 203–204; Cook 2011, 35–37.)

Asiakaspalvelun merkitys koko palveluyrityksen toiminnalle on merkityksellinen ja osaavan henkilökunnan luotsaaminen on menestystekijä. (Aarnikoivu 2005, 170–171). Innostuksen puuttuessa työnteko muuttuu minimisuoritukseen ja rahan vaihtokaupaksi (Rossi 2012, 90). Asiakas muodostaa kokemansa perusteella tunteen, jonka avulla hän jatkossa valitsee palveluja, joita haluaa käyttää (Heppell 2006, 120). Ihmisistä välittäminen on myös johtamista. Johtaminen on kehitystoiminnan ja jatkuvan toiminnan kokonaisuus, johon kuuluu myös välittäminen. (Aarnikoivu 2005, 53–54.)

3 TYÖTYTYTYVÄISYYS

Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys asiakassuhteiden kannalta on ilmeinen. Uupunut ja huonosti motivoitunut työntekijä ei pysty luomaan hyvää suhdetta asiakkaisiin. Kuitenkin nimenomaan henkilökohtainen kanssakäyminen on monessa tapauksessa tärkein yrityksen ja sen asiakaskunnan välinen rajapinta. (Ahonen & Ojala 2005, 213.)

Työhyvinvointia ei voi nakata esimiesten hoidettavaksi. Se ei yksinkertaisesti onnistu esimiestyönä (Aaltonen & Lindroos 2012, 37.) Työhyvinvointi on koko työyhteisön asia, johtamis- ja alaistaidot mukaan lukien, jolla voi edistää terveyden ja turvallisuuden lisäksi tuottavuutta. (Pyöriä 2012, 21.)

Hyvän ilmapiirin ylläpitämisessä vuorovaikutustaidot nousevat keskeiseen asemaan. Ryhmän yhteistoiminta, positiivisuus, avoimuus, ratkaisun halu ja vastuullisuus ovat ryhmää koossa pitäviä ja toimintaa edesauttavia tekijöitä. (Aaltonen & Lindroos 2012, 62–63.) Henkilökunnan työtyytyväisyydellä on vaikutus yrityksen tulokseen (Hiltunen 2011, 22).

3.1 Työhyvinvoinnilla työniloa ja kilpailuetua

Manka kuvaa, mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu: organisaatiosta, ryhmähengestä, esimiestoiminnasta ja työstä itsestään. Organisaation tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja työympäristö muodostavat kokonaisuuden. Esimiestoiminnan Manka jakaa kahteen osaan: ihmisten- ja suorituksen johtamiseen. Ryhmähenki taas koostuu avoimesta vuorovaikutuksesta ja ryhmän toimivuudesta. Työssä hän nostaa esille vaikuttamismahdollisuudet, työn kannustearvion ja ulkoiset palkkiot. Nämä kaikki yhdessä vaikuttavat ihmiseen itseensä ja hänen asenteisiinsa: yksilön elämänhallintaan, kasvumotivaatioon, terveyteen ja fyysiseen kuntoon. Siitä muodostuu Mankan kuvaama työhyvinvointi. Manka mainitsee myös työilmapiirin merkityksen terveydelle. Jännittyneessä ja kaavoihin kangistuneessa työyhteisössä koetaan enemmän psyykkisiä ja fyysisiä vaivoja kuin mukavassa ja uusia ideoita sallivassa työilmapiirissä. (Manka 2006, 16, 61.)

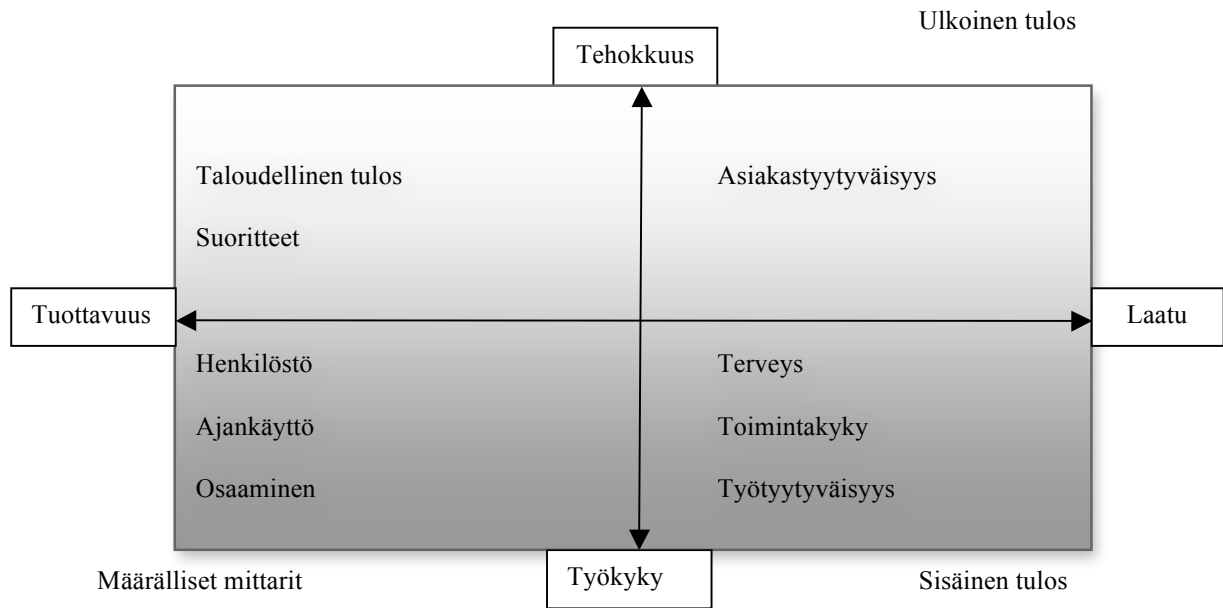


KUVIO 8. Työhyvinvoinnin osa-tekijät (Manka 2011, 35)

Manka (2011, 35) kuvaa työhyvinvoinnin osa-tekijöiden olevan samansuuruisia (kuvio 8). Inhimillistä tuottavuutta voidaan lisätä panostamalla työhyvinvointiin. Johtamisen toivotaan olevan johdonmukaista ja oikeudenmukaista, osaamista toivotaan kehitettävän, organisaatiorakenteen toivotaan edistävän työssä onnistumista, toimintatapojen tulisi olla vuorovaikutteisia ja työntekijällä tulisi olla psyykinen, fyysinen sekä sosiaalinen terveys kunnossa. Työhyvinvointi on koko työyhteisön toimivuuden kehittämistä.

Työyhteisö, joka voi hyvin, on tavoitteellinen: tahtotila on tiedossa kaikilla ja siihen johdatellaan yhteisin arvoin ja strategioin. Kaikkien organisaation tasojen pitäisi saada ajatella ja osallistua päätöksentekoon. (Manka 2006, 283.) Työhyvinvointia lisää tarkoituksellisuus, joka näkyy aloitteiden määrässä, innokkuudessa, luovuudessa ja tehokkuudessa. Tämä voi luoda yritykselle kilpailuedun markkinoilla. (Malmelin & Hakala 2012, 17, 31.)

Mankan esittämän tiedon mukaan henkilöstön tyytyväisyydellä on kiinteä yhteys asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. (Manka 2006, 75).



KUVIO 9: Tuloksellisuusindeksin sisällöt (Manka 2006, 245)

Tyytyväisyysmittarit ja niiden tulokset vaikuttavat kokonaisuuteen (kuvio 9). Työtyytyväisyys voi parantaa laatua ja sillä voidaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Tämän ajatuksen mukaan yhteys tyytyväisyystutkimuksilla keskenään voitaisiin nähdä. Asiakastyytyväisyydellä on selkeä yhteys laatuun ja tehokkuuteen, joka vaikuttaa tuottavuuden ja taloudellisen menestymisen määrään. Määrällisten mittareiden tulisi olla esimiehen hallinnassa. (Manka 2006, 245)

Malmelin ja Hakala nostavat kirjassaan esille kysymyksen: Mitä työ on? Onnellisen elämän lähteistä työ on yksi, ihmiset haluavat työskennellä organisaatiossa, jossa työllä on tarkoitus. Vetovoimainen yritys luo suotuisat olosuhteet yksilön tarkoituksellisuudelle ja mielekkyyden kokemiselle, aineellisten hyödykkeiden lisäksi. Luovan ja henkisen pääoman merkitys kasvaa. (Malmelin & Hakala 2012, 14–15.)

Työnilo on osa hyvinvointia. Johtajassa viisaus ja syvällisyys voi yhdistyä iloiseen mieleen. Ilmapiirojohtaja saa aikaan ilmapiiiristä rennon ja se lisää ihmisten hyvinvointia. Samalla helpotetaan usein työtä, annetaan oikeat resurssit, tuetaan koko tiimiä ja saadaan työryhmä kukoistamaan. Tällaiseen henkeen tarvitaan paljon toivoa ja aitoa iloa. Jokaisen tulisi ottaa hyvinvoinnista vastuuta ja näyttää aidosti tunteensa. (Jabe & Häkkinen 2010, 325, 327.) Kokemalla työniloa pystymme huippusuorituksiin (Kärkkäinen 2002, 40). Berkowits (2013) ihmettelee Kauppalehden sivuilla julkaistussa blogissaan, että miksi työstä nauttiminen onkaan niin vaikeaa? Työ antaa ihmiselle rytmin elämään ja paljastaa kehityskohteita, jotta voi nousta työssään uusille tasoille. Työstä saa onnistumisen iloa ja se vahvistaa henkilön identiteettiä.

Ilo nostaa tuottavuutta ja tuottavuus tuottaa iloa (Malmelin & Hakala 2012, 18). Juuti ja Vuorela (2006, 7) kertovat itsestäänselvyytenä, että innostuneisuus, osaaminen ja työntekijöiden terveys ovat perusteita tuloksen tekemiselle. Näitä johdetaan oikealle tasolle vain kannustavalla ja ihmisten toimintaa tukevalla tavoilla.

Anne Linnonmaa kommentoi, kuinka hauskuus ja tuottavuus ovat yhdistettävissä, kuitenkin unohtamatta tuloksen tekoa, joka voi myös olla kivaa (Jabe & Häkkinen 2010, 54). Kasvavalle ja kehittyvälle yritykselle on edellytys, kun yritys saa oikeat ihmiset intohimoisesti sitoutumaan yritykseen. Samalla yritys tunnistaa oikeat ihmiset ja luo samalla omaa tulevaisuuttaan. Tarvittava osaaminen pitää tunnistaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Malmelin & Hakala 2012, 26.)

Pfizer Oy:n toimitusjohtaja Ove Uljas muistuttaa, että henkilöstöstä välittäminen ei ole kiltteyttä, ei sitä, että kaikki käy. Välittämistä on, että huolehtii yrityksen tulevaisuudesta, joka tarkoittaa määrätietoisesti tehtyjä päätöksiä ja asioiden pelkistämisen kykyä. Uljas mainitsee myös, että johtamisella pitää luoda olosuhteet, joissa ihmiset tuovat innostuneina kortensa kekoon päivästä toiseen. (Jabe & Häkkinen 2010, 217.) Työhyvinvoinnin kehittämistyö on tulevaisuuden investointi (Pyöriä 2012, 14).

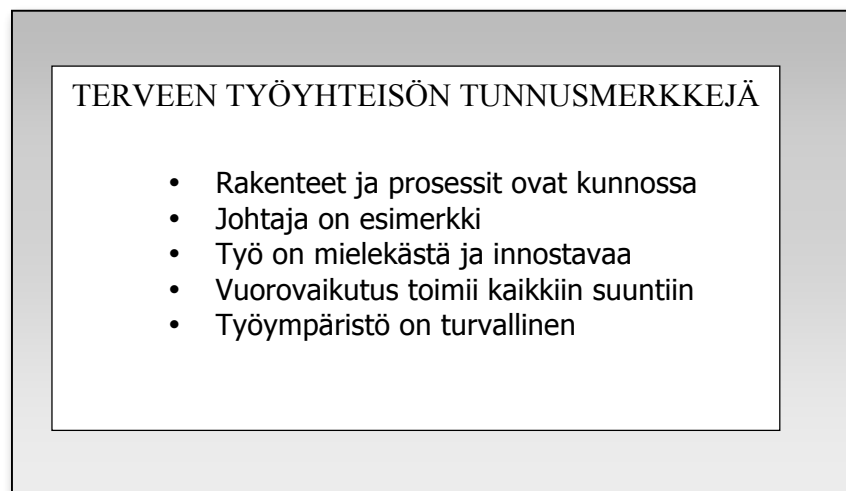
3.2 Työtyytyväisyyteen panostaminen ja sen hyödyntäminen

Työtyytyväisyyttä mitattaessa voidaan arvioida, kuinka esimies on onnistunut työssään. Työtyytyväisyyttä synnyttävät esimiehet ovat hyviä työssään ja saavat usein aikaan pitkäaikaisempia tuloksia. Näitä työtyytyväisyyttä synnyttäviä esimiehiä tulisikin aidosti arvostaa. (Hiltunen 2011, 28.)

Pelkkä työhyvinvoinnin mittaaminen ei riitä. Suurin osa yrityksistä mittaa työtyytyväisyyttä, mutta on huolehdittava myös tulosten jatkokäsittelystä ja tuloksista esiin nousseille asioille tulee tehdä jotakin. Pitkäjänteisellä henkilöstöpolitiikalla saadaan lisäetua, mutta sen tulokset eivät ole saman tien nähtävissä. (Manka 2006, 281.) Kärkkäinen (2002, 24) mainitsee, että työhyvinvoinnista puhuminen viittaa enemmän ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin.

Tuominen ja Pohjakallio nostavat esille sen eron, joka on perustyytyväisyyden - ei viitsi valittaa ja työstä innoissaan olemisen välillä, jolloin motivoituneena saa uutta virtaa arkeen. Heidän kirjassaan työtä on käsitelty muutenkin kuin vain kaavakkeen vastaamisen perusteella. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 24.)

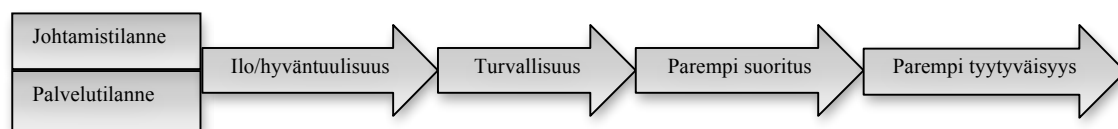
”Jos työntekijäsi eivät ole onnellisia, et voi odottaa heidän tekevän asiakkaitasi onnellisiksi” kertoi Jim Goodnight Great Place to Work -konferenssissa (Rossi 2012, 240). Sen vaikutus, kuinka henkilökuntaa kohtelee, näkyy organisaation toimivuudessa asiakkaalle (Heppell 2006, 19; Cook 2011, 198–199).



KUVIO 10. Terve työyhteisö (Jabe & Häkkinen 2010, 327–328)

Terveessä työyhteisössä (kuvio 10) rakenteet ja prosessit ovat kunnossa. Esimies toimii työyhteisössä esimerkkinä ja työ on mielekästä sekä innostavaa. Vuorovaikutus on toimivaa kaikkiin suuntiin ja työyhteisössä on turvallista. (Jabe & Häkkinen 2010, 327–328.)

Yrityksen strategian ja arvomaailman tulisi tukea hyvinvointia ja pelisääntöjen olla selkeitä. Tiedottamisella ja henkilökunnan huolenpidolla on korostuva merkitys, kun luodaan esimiehen esimerkin avulla innostavaa ilmapiiriä. Erilaisuus tulisi kokea työryhmän vahvuutena, kun tiimi on arvostettu ja esimies nauttii työryhmänsä arvostusta. Eettiset ja ekologiset näkökulmat huomioiden, annetaan henkilökunnan vaikuttaa työhönsä ja näin kasvulle ja oppimiselle annetaan mahdollisuuksia. Työn ja sen ulkopuolisen elämän välillä tulisi olla tasapaino, jolloin työssä voidaan keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen ja onnistumiseen. Arvojen ja tavoitteiden määrittäminen olisi parasta tehdä yhdessä, jolloin suunnitelmat vieään yhdessä käytäntöön. Työn iloa koetaan, kun kaikki tekevät parhaansa ja ovat aktiivisia. Työkyvykkyydestä pidetään huolta, jolloin yhteistyö johdon ja työterveyshuollon välillä on aktiivista. (Jabe & Häkkinen 2010, 327–328.)



KUVIO 11. Vaikutuksen ketju (Hiltunen 2011, 144–145)

Hiltusen kuvaama vaikutuksen ketju (kuvio 11) pätee palvelu- tai johtamistilanteeseen. Hyväntuulisuudella ja iloisuudella voi vaikuttaa asiakkaan tai henkilökunnan turvallisuuden tunteeseen, joka saa yksilön yrittämään paremmin tai asiakkaan tuntemaan palvelun parempana. Nämä johtavat myös tyytyväisyyden tunteeseen, johon johtamisella ja palvelulla tässä tapauksessa pyritään. (Hiltunen 2011, 144–145.)

Yritykset, jotka panostavat ihmisten suorituskyvyn johtamiseen ja onnistuvat siinä, menestyvät myös taloudellisilla mittareilla mitattuna. Silloin yritykset onnistuvat rekrytoinneissaan, menestyvät uusasiakashankinnassa, kasvattavat markkinaosuuttaan ja usein säilyttävät asiakasuskollisuutensa korkealla. Asiakaslähtöisyys on huippuyrityksen edellytys. Menestyjät onnistuvat tuottamaan asiakkail-

leen heidän arvojen mukaisen, tasalaatuisen asiakaskokemuksen ja vahvistavat yrityskuvaansa jokaisessa asiakaskohtaamisessaan. Toimintaympäristön muuttuessa ja tiukassa taloudellisessa tilanteessa huippusuorituskyvyn merkitys kasvaa. (Lumijärvi 2007, 260–261.) Ajatukseen, että työhyvinvoinnilla olisi yhteys liike-taloudellisuuteen, yhtyy myös professori Manka. Yhteys löytyy mitattaviin sairauspoissaoloihin ja muita mittareita on vaikea löytää. (Manka 2011, 37.) Kärkkäinen (2002, 11) myös liittyy kirjassaan siihen, että hyvän työilmapiirin on todettu olevan yhteydessä vähäiseen sairastavuuteen ja sitä kautta tuottavuuden kasvuun. Armstrong (2011, 117–119, 133) kannustaa oppimiseen ja kehittymiseen, josta henkilökunta löytää myös motivaatiota työhönsä ja tuntee olevansa arvostettuja.

Jokainen uuden ihmisen palkkaaminen on muokkausteko yrityskulttuurille, jolloin ei tuoda yritykseen vain osaamista. Henkilökunnan myönteinen asenne houkuttelee magneetin lailla asiakkaita. Tällöin yritystä tulisi johtaa asiakaskokemuksen eikä kulujen minimoimisen näkökulmasta, jolloin ymmärretään, että asiakas kohtaa asiakastapahtumassa työntekijän kokemuksen yrityksestä. (Rossi 2012, 64, 69.)

Ihmiset, jotka työskentelevät yrityksessä, luovat lisäarvoa asiakkaille ja omistajille. Henkilöstöön panostaminen vaikuttaa myös asiakkaisiin ja silloin etulinjassa oleva henkilöstö erilaistaa yritystä myös muista kilpailijoista. Vetovoimaisen yrityksen rekrytointi helpottuu ja työntekijöiden pysyvyys kasvaa ja organisaatioon sitoudutaan. Omaehtoisesti ihminen motivoituu ja sitoutuu, kun kohtelu työpaikalla on arvostavaa ja häneen tekemiseen luotetaan ja tarjolla on innostava työympäristö. (Malmelin & Hakala 2012, 31; Rossi 2012, 25; Kärkkäinen 2002, 45.) Esimiehen tulee tuntea henkilökuntansa, jotta osaa parhaiten heidän kanssaan toimia (Heppell 2006, 48). Luottamus mahdollistaa sen, että työryhmässä uskalletaan olla eri mieltä. Samalla ryhmään sitoudutaan vahvemmin ja vastuullisuus kasvaa, mistä muodostuvan positiivisen kierteen johdosta tulosta alkaa syntyä. (Heinonen ym. 2011, 118.)

3.3 Esimiestyön ja johtamisen vaikutus

Johtamisella luodaan perusta työyhteisön hyvinvoinnille. Henkilöstön osaamisella on strateginen merkitys, koska nykyään kilpaillaan aineettoman osaamispää-

oman avulla. Tätä löytyy vain ihmisiltä ja se on varastoituna organisaation kulttuuriin, jota myös johtaminen on osana. Johtajalla täytyy olla hyvä ihmisten johtamistaito, koska se on onnistumisen perusedellytys. Cook myös kertoo leadershipin olevan avain menestymiseen ja johtamisella olevan suuri vaikutus yrityksen toimivuuteen. (Juuti & Vuorela 2006, 7, 11, 12; Cook 2011, 42, 87.)

Mankan mukaan esimiehen jalkautuminen ja läsnäolo ovat tärkeitä työntekijöille, jolloin esimies voi osoittaa huomiota. Kuitenkin Manka kannustaa, että valvonnan sijasta tulisi antaa vapautta ja luottamusta. (Manka 2006, 250, 280.) Luottamuksen puolesta kirjoittaa myös Rossi (2012): ”Ilman luottamusta johtaja ei voi innostaa”. Motivoituna henkilökunnan saa toimimaan paremmin ja tekemään enemmän toivomia ”maaleja” ja onnistumaan tekemisessään (Armstrong 2011, 40–47).

Johtaja tuntee itsensä ja pitää sanansa. Hän pitää oman tyyliensä ihmisten johtajana, johon hän tarvitsee sydämen sivistystä, inhimillisyyden piirteitä, ja tulevaisuuden tien auraamiseen tarvittavaa kykyä. (Jabe & Häkkinen 2010, 332.) Johtajuuden rakentaminen aitoudelle ja vahvuuksille, sekä tunteiden ja arvojen esiin tuomiselle on tärkeää. Kyky saada ihmiset puhumaan ajatuksistaan ja ideoistaan on hyvän johtajan ominaisuus. Johtajan tulee kertoa visio ja näyttää suunta, jolloin olisi hyvä olla mahdollisuus kyvyille unelmoida. Silloin haastetaan tai sivuutetaan nykyiset oletukset ja mallit. Työelämään kuuluu riskien ottaminen ja heittäytymisen kyky. Muut pitää saada mukaan kehittämään ajatuksiaan, jotta ne jalostuvat toteutuskelpoisiksi. (Heinonen ym. 2011, 48, 62.) Kettunen mainitsee omassa kirjoituksessaan, että työtyytyväisyyttä voidaan nostaa avoimella tiedottamisella. Tässä on haasteena ihmisen ja tiedon kohtaaminen, että asia saavuttaa henkilön oikein. Kettunen kehottaa käyttämään monenkertaista ja monikanavaista tapaa tiedottamisessa. Henkilökunta kaipaa tietoa mm. taloudesta, asiakkaista ja tehtävistä sekä siitä, että kuka mitäkin hoitaa. Tietoisuus yrityksestä lisää työtyytyväisyyttä ja sitouttaa henkilökuntaa. Lisäksi tarvittavalla tiedolla lisätään henkilökunnan sietokykyä, kun joudutaan tekemään vaikeita ratkaisuja. (Kettunen 2013.)

Mikael Jungner kertoo huonon johtamisen vievän elämästä ilon ja se voi tuhota, jopa persoonan (Rossi 2012, 27). Johtajalta vaaditaan kykyä ja taitoa, että hän saa porukkinsa uskomaan sen, että tällä porukalla voitetaan. Tällä johtaja saa jokaisen

tuntemaan olonsa merkitykselliseksi ja auttaa heitä kasvamisessa ja onnistumisissa. Uudenlainen johtajuus lähtee meistä itsestä. (Kukkola 2011, 47.)

Liiketoiminnan kannattavuudesta puhuttaessa on johtamisella suuri merkitys, eikä sitä voi olla ohittamatta. Liikkeenjohdolla on oltava taitavuutta ja tunnettava toimialansa sekä lisäksi omattava myös yleisjohtajuuden taitoja, jotta tavoitteita saavutetaan. (Heikkilä & Saranpää 2010, 149.)

3.4 Kehittymisen kykyä tarvitaan

Aikaisemmin oletettiin tehokkuuden, joustavuuden ja laadukkuuden olevan menestymisen takeita, mutta nykyään menestymiseen tarvitaan myös paljon muuta. Yrityksiltä vaaditaan kehittymisen ja uusien mahdollisuuksien löytämisen kykyä, jolloin voidaan erottua kilpailijoista ja tarjota asiakkaille ainutlaatuisia palveluja ja tuotteita. (Manka 2011, 33.) Tähän parhaiten pääsee, kun henkilökunta on sitoutunut yrityksen toimintaan (Cook 2011, 198). Hyvinvoiva organisaatio lisää yrityksen kilpailukykyä, mikä heijastuu henkilökunnan hyvinvointiin. Tuloksellisuus antaa mahdollisuuden hyvinvoinnin kehittämiseksi. (Manka 2011, 39.) Yrityksen arvojen merkitys ei ole tärkeintä vaan se, että niitä päästään yhdessä työstämään (Manka 2006, 84). Tulevaisuuden menestyksen mittariksi on nousemassa henkilöstön pysyvyys, liikevaihdon, katetuoton ja rahallisen voiton rinnalle. Tämänkin vuoksi työhyvinvointiin panostetaan. (Kärkkäinen 2002, 34.) Työhyvinvoinnin laiminlyömisellä vaikutetaan sairauspoissaoloihin lisääntyvästi, heikennetään motivaatiota ja ryhmän yhteishenkeä, jota kautta voidaan vaikuttaa heikentävästi organisaation menestymiseen (Pyöriä 2012, 14).

Sydänmaanlakka esittelee tavoite- ja suorituksen johtaminen ytimeksi sen, että porukalla on tarvittavat osaamiset tavoitteiden saavuttamiseen. Nykyjohtamisen vuorovaikutuksella on suuri merkitys, puhumisella sekä kuuntelulla. Usein läsnäololla ja kuuntelemisen taidolla saa työryhmää motivoitumaan. Oman innostuksen siirtäminen muihin onnistuu, kun itse on motivoitunut. Itsensä motivoiminen on esimiehen itsensä johtamisen avain. Rossi mainitsee kuuntelun olevan yksi parhaista johtamistavoista, lisäksi hän puhuu valmentavan johtamisotteen puolesta, jolla saavutetaan onnistumisia. (Sydänmaanlakka 2012, 36; Rossi 2012, 150, 340–341.)

3.5 Tavoitejohtamisesta suorituksen johtamiseen

Vuosikymmenien aikana johtaminen on muuttunut Peter Druckerin luomasta tavoitejohtamisesta suorituksen johtamiseen. Suoritusjohtamisessa toteutetaan yrityksen strategiaa ja varmistetaan, että kaikilla on tiedossa tehtävänsä ja tavoitteensa. Lisäksi kaikki saavat riittävästi palautetta sekä omaavat oikeanlaisen osaamisen tehtävien hoitamiseen. Työkaluina suorituksen johtamisessa ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset. Johtamisen takana on suunnitelmallista yksinkertaista perusasioiden tekemistä, joiden taustalla vaikuttaa strategia, johon taas vaikuttaa organisaation visio ja arvot. Johtajaa ei voi kiinnostaa vain oma tai oman tiimin menestyminen vaan koko yrityksen menestyminen. (Sydänmaanlakka 2012, 63–66.)

Sydänmaanlakan (2012, 103–104) esittämät seitsemän paradoksia, joita johtaja kohtaa:

- Ole lähellä ja pidä etäisyyttä.
- Johda toimintaa ja pysy taustalla.
- Luota ihmisiin ja pidä heitä silmällä.
- Ole kärsivällinen ja määrätietoinen.
- Pyri yksimielisyyteen ja tee päätöksiä yksin.
- Ole itsevarma ja nöyrä.
- Pidä huoli tehokkuudesta ja hyvinvoinnista.

Näihin hyvin harvoin löytyy joko tai ratkaisuja, vaan täytyy tehdä sekä että ratkaisuja. Mitä paremmin näitä onnistuu ratkomaan ja paradoksit hyväksymään, sitä viisaampi johtaja on. Älykäs johtaminen lähtee esimiehestä itsestään, jolloin on oltava hyvä itsetuntemus ja silloin on helpompaa tutustua muihin ja johtaa yksilöitä. Älykäsjohtaminen kiteyttää ja uudistaa, sitä harjoittamalla voi syntyä, porukansa kanssa yhdessä ratkaisut löytävä, viisas johtaja. (Sydänmaanlakka 2012, 103–104.)

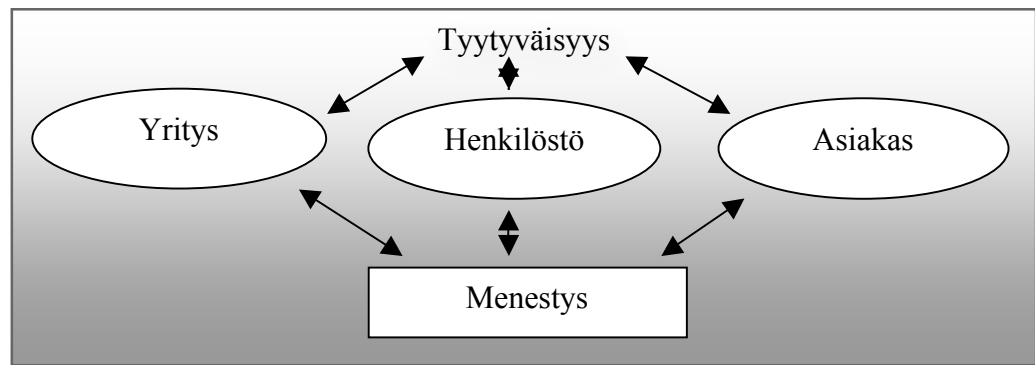
Luottamuksen merkitys eri yhteyksissä korostuu. Luottamusta odotetaan vastavuoroisesti ja sitä seurataan ja arvioidaan tekojen kautta. Vuorovaikutus antaa perustaa arvioida, kuinka toiset osapuolet ottavat huomioon toisen intressejä ja tavoitteita. (Laitinen 2012, 116–117.)

Sosiaaliset ja taloudelliset tavoitteet eivät ole, pitkällä tähtäimellä katsottuna, vastakkaisia vaan toisiinsa liittyviä näkökulmia. Tulevaisuutta ajatellen työntekijät, heidän hyvinvointinsa ja osaamisen taso, tietojen päivittäminen sekä yrityksen ympäristön toimivuus ja tila näkyvät yrityksen taloudellisessa tuloksessa ja toiminnassa. Maailmanlaajuisesti kiinnitetään huomiota sosiaalisen ulottuvuuden eteen. Työyhteisöjen motivoituminen on edellytys oppimiselle ja toimintojen kehittämiseksi. (Laitinen 2012, 151–152.)

Taloudellisesti tehdyt säästöt saatetaan maksaa brändipääomasta, jos päätökset ovat tehty ilman vetovoimaisuuden ja maineen merkityksen huomioimista. Tämän tyyppinen toiminta voi vaikeuttaa henkilökunnan saatavuutta tulevaisuudessa. (Malmelin & Hakala 2012, 14.) Kaikkien potentiaali kannattaa hyödyntää yrityksen käyttöön ja valmennetaan yksilön kokonaisvaltaista kehitystä myös tämän hetkisten työtehtävien ulkopuolelta. Ne yritykset, jotka auttavat työntekijöitään kasvamaan ja hyödyntämään heidän potentiaalinsa laajasti, omaavat ylivoimaista kilpailuetua. (Rossi 2012, 340–341.)

4 TYÖTYTYTYVÄISYYDEN, ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN JA TULOKSELLISUUDEN VÄLILLÄ OLEVA YHTEYS

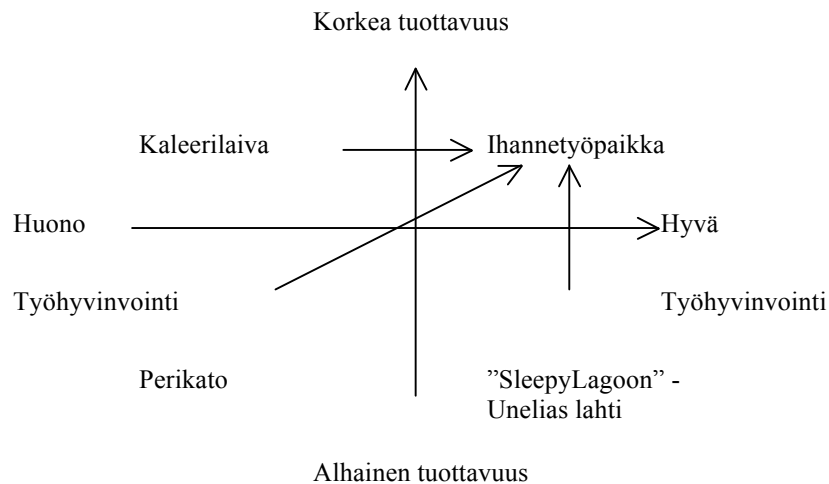
Hotelli- ja ravintolayrityksen laadullisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen pohja tulokselliselle toiminnalle rakentuu kolmesta tekijästä: yrityksen, henkilöstön ja asiakkaiden yhtäaikaisesta tyytyväisyydestä (kuvio 12). Kaikkien tahojen ylläpitäminen edellyttää liikkeenjohdolta toimia, jotta toiminta säilyisi menestymisen uralla. (Heikkilä & Saranpää 2010, 156.)



KUVIO 12. Hyvä yritystoiminta (Heikkilä & Saranpää 2010, 156)

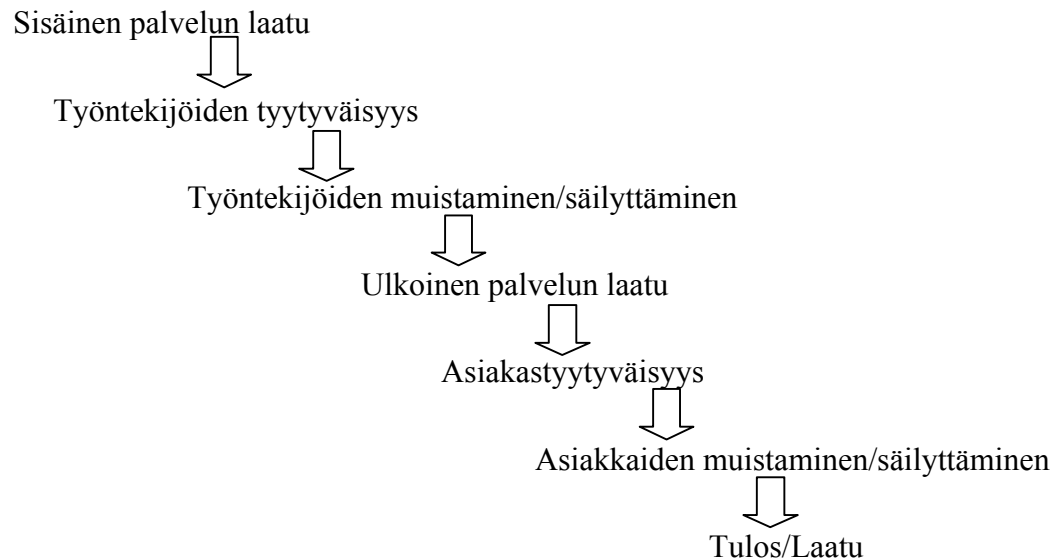
Manka kertoo motivaatiolla, työtyytyväisyydellä, työilmapiirillä ja asiakaspalvelulla on tuloksellisuuteen parantava vaikutus. Silloin ei mene aikaa turhiin ongelmien vatvomisiin ja työaika käytetään työn tekoon. Samoin kehittyvät myös yrityksen osaaminen ja oppiminen sekä annetaan tilaa innovatiivisuudelle, jolloin työ- ja asiakaspalvelun kehittämislle syntyy mahdollisuus ja ideoita nousee esille koskien uusia tuotteita ja prosesseita. Henkilökunnan sitoutuminen kasvaa ja työn laadukkuus paranee, jolloin kustannustehokkuus nousee tuottavuuden ja kannattavuuden myötä. (Manka 2011, 38.) Tyytyväiset asiakkaat ostavat paljon enemmän kuin tyytymättömät (Heppell 2006, 28). Hwang ja Zhao (2010, 93) liittyvät tähän ajatukseen, että asiakastyytyväisyys voi linkittyä suoraan ravintolan myyntiin.

Tuottavalla työpaikalla henkilökunta voi hyvin. Tuottavuusongelmien kanssa painivalla työpaikalla usein tilanne kriisiytyy ja se vaikuttaa henkilökunnan hyvinvointiin. (Jääskeläinen, Laihonon & Lönnqvist 2010, 68.)



KUVIO 13. Tuottavuudesta ja työhyvinvoinnista riippuvat työyhteisömallit (Rehnström 2012, 18).

Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välillä voidaan nähdä yhteyksiä (kuvio 13). Jos työpaikassa on hyvä työhyvinvointi ja huono tuottavuus, se ei ole omistajalle tai yrittäjälle tavoitteiden mukaista toimintaa, tätä voidaan kuvata termillä Sleepylagoon – unelias lahti. Jos yrityksessä on huono työhyvinvointi ja huono tuottavuus se vie perikatoon, jolloin yrityksellä ei olisi tulevaisuutta. Jos yrityksellä on huono työhyvinvointi, mutta hyvä tuottavuus, voidaan käyttää termiä Kaleerilaiva. Tällöin johtaja antaa tahdin piiskaa käyttäen, laiva menee vauhdilla eteenpäin, mutta uusia soutajia ei laivaan saada. Tällaisella yrityksellä loppuu tulevaisuudessa työntekijät. Hyvällä työhyvinvoinnilla ja hyvällä tuottavuudella voidaan luoda ihannetyöpaikka. Tavoitteet ovat tiedossa, koulutusta on tarjolla ja henkilökunta saa tarvittavat laitteet, opastuksen ja tuen. Ihmiset saavat vaikuttaa työhönsä ja luottavat tulevaisuuteensa. Onnistumista annetaan palkitsemisia. (Rehnström 2012, 18.) Sarah Cookin (2011, 16–17) mukaan yhteys sitoutuneiden asiakkaiden ja sitoutuneen henkilökunnan välillä on ilmeinen. Hän perustaa teoriansa useisiin tutkimuksiin tämän yhteyden olemassa ololle.



KUVIO 14. Palvelun laatuketju. (Cook 2011, 34)

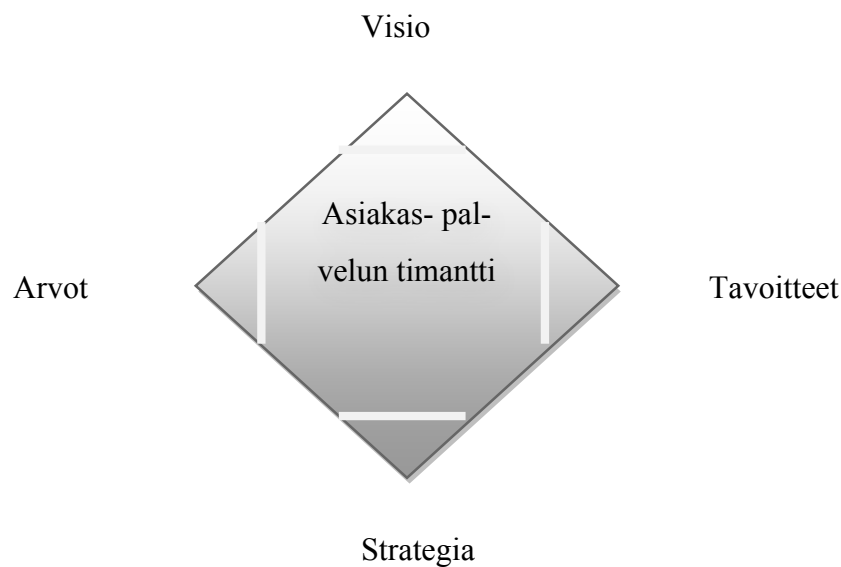
Cookin mukaan on asiakas- ja työtyytyväisyydellä sekä tuloksella nähtävissä selkeä yhteys ja laatuketju (kuvio 14). Palvelun laatuketju muodostuu kokonaisuudesta, jonka muodostavat sisäinen palvelun laatu, työntekijöiden työtyytyväisyys, ulkoinen palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, sekä näiden tekijöiden muistaminen ja säilyttäminen, jonka seurauksena syntyy tulosta ja laatua. (Cook 2011, 34.)

Omilla valinnoillaan esimies voi saavuttaa työntekijöilleen paremman työelämän, laadukkaampaa palvelua asiakkailleen, itselleen mukavamman johtamistilanteen ja yritykselle korkeampaa tuottoa (Rossi 2012, 343).

4.1 Palveluyrityksen tuote ja kilpailuedut

Matkailu- ja ravitsemisalaa pidetään palvelualana, koska tuotteen myynnin onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakas kokee palvelutapahtuman onnistumisen. Tuote on ainutkertainen ja se ei ole suoraan kopioitavissa. Lisäksi matkailu- ja ravitsemisalan toiminnassa on piirteitä valmistustoimintaa tekevistä yrityksistä. (Selander & Valli 2007, 11–12.)

Asiakaspalvelun kokonaisuus muodostuu: arvoista, visiosta, tavoitteista ja strategiasta (kuvio 15). Visio ohjaa yritystä oikeaan suuntaan ja määrittelee yrityksen tehtävää. Vision tulisi olla työntekijöiden tiedossa ja heidän tulisi myös olla siihen sitoutuneita. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa, johon visio antaa suunnan. Arvot yhdistävät toiminnan kokonaisuudeksi, joka näkyy myös asiakkaalle. Päämääränä palveluyrityksellä usein on tyytyväinen asiakas. Tälle päämäärälle lähes synonyymeiksi ovat muodostuneet kokonaislaatu ja asiakastyytyväisyys. Strategia yhdistää timantin kaikki osa-alueet ja sen avulla tehdään suunnitelma kuinka edetään. (Cook 2011, 43–51.)

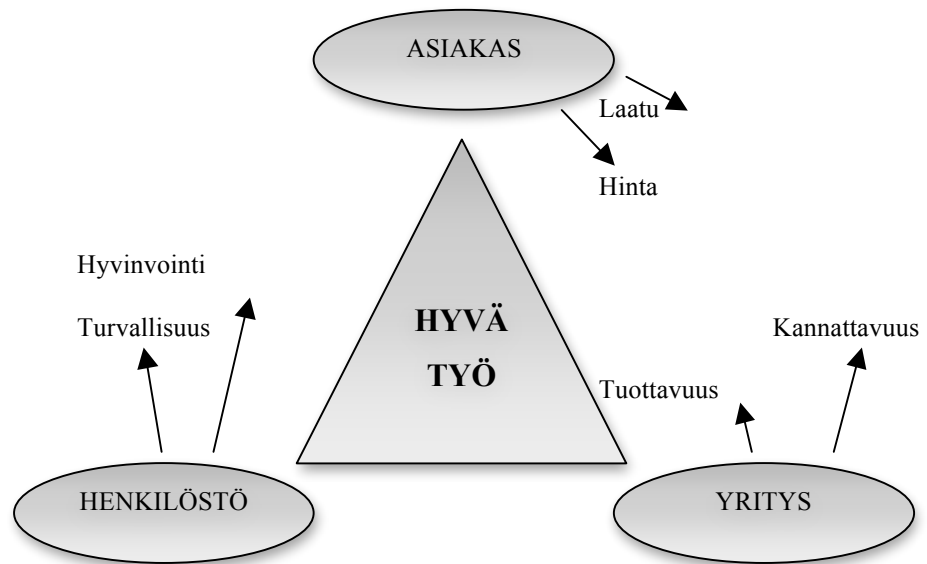


KUVIO 15. Asiakaspalvelun timantti (Cook 2011, 43)

Suuryritysten kilpailueduiksi voidaan luokitella: hinnoitteluylivoiima, markkinajohtajuus ja osaamisylivoima. Suhteellisen pk-yritysten kilpailuetuina voidaan pitää erikoistumista ja tuotannon alueellista sopeuttamista, ekologista kilpailuetua, asiakasrajapinnan ja verkostojen hallintaa. Suomessa globaalimarkkinoiden olosuhteissa on ongelmallista, että kotimainen asiakas- ja verkostorajapinta on useimmilla aloilla suppea. Useimmat joutuvat laskemaan strategiansa kasvun joko suppean tai laajan asiakasrajapinnan varaan. (Lahti 2010.) Hiltunen (2011, 20) kertoo, että johtaminen on kilpailukeinona tärkein.

4.1.1 Asiakkaan kokema laatu kilpailuetuna

Teknistä laatua on vaikeaa pitää kilpailuetuna, koska kilpailijat saattavat helposti yltää samanlaiseen tekniseen laatuun. Kilpailijat pystyvät hyvin nopeasti tuottamaan vastaavia palveluja markkinoille, jolloin toiminnallisen laadun kehittäminen voi antaa yritykselle aitoa kilpailuetua. Ratkaisevat erot löytyvät toiminnallisesta laadusta, mutta myös teknisen laadun on oltava kunnossa. (Grönroos 2010, 104–105.) Hwang ja Zhao kertovat artikkelissaan palvelun laadulla ja asiakastyytyväisyydellä olevan läheinen yhteys. Palvelun laatu luo asiakastyytyväisyyttä ja luotamusta. (Hwang & Zhao 2010, 95; Chu, Lee & Chao 2012, 1271.)

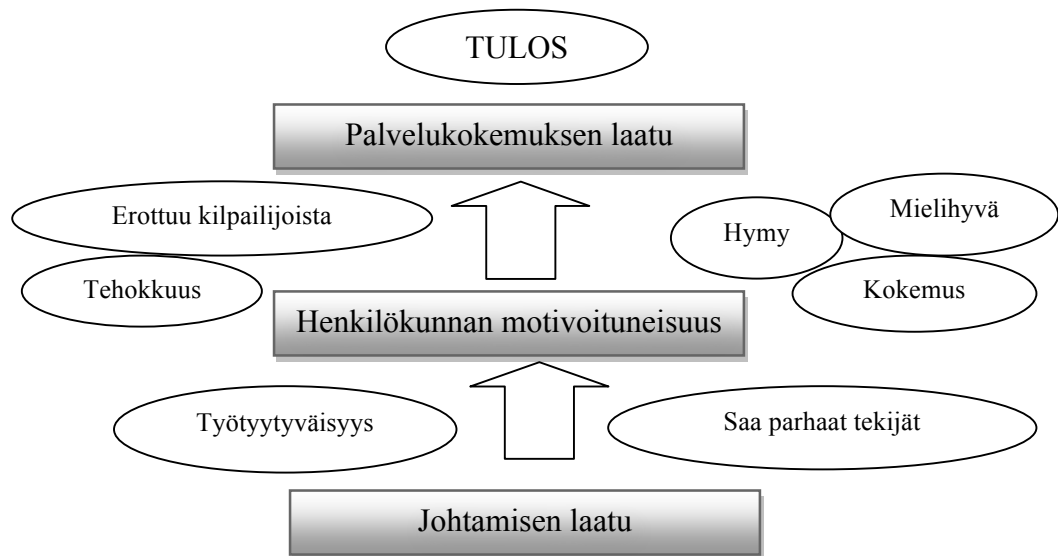


KUVIO 16. Hyvän työn muodostuminen (Rehnström 2012, 14)

Henkilöstö, yritys ja asiakas vaikuttavat hyvän työn muodostumiseen (kuvio 16). Henkilöstön hyvinvointi ja turvallisuus vaikuttavat asiakkaaseen, joka kokee tällöin laadukkuutta. Lisäksi asiakkaaseen vaikuttaa usein hinta, jonka perusteella tekevät oman arvionsa yrityksen tuotteesta. Yrityksen toiminnan perusteena on tuottavuus, joka on yhteydessä muihin osa-alueisiin. (Rehnström 2012, 14.)

Heppnell (2006, 15) kehottaa yrityksiä ottamaan vastuuta omasta tekemisestään, syyttelemättä muita, jolloin pidetään se mitä on luvattu ja tehdään paras mahdollinen yrityksen eteen.

Johtamisella on vaikutus siihen, kuinka hyvin henkilökunta motivoituu työnsä tekemään. Johtamisen ja henkilökunnan motivoituneisuuden kautta muodostuu palvelukokemuksen laatu, jolloin esimiestyöllä ja johtamisella on laatuun vaikutus ja palveluyhteiskunta kaipaavat parempaa johtamisen tasoa. Panostamalla johtamiseen saadaan aikaan tulosta, kun ihmisiä johdetaan hyvin. (Hiltunen 2011, 19, 22.)



KUVIO 17. Palvelukokemuksen avulla tulokseen (Hiltunen 2011, 19, 21, 22)

4.1.2 Teknologia kilpailuetuna

Tekniikalla luodaan mahdollisuuksia pärjätä kilpailussa, mutta se ei yksistään riitä erottumaan kilpailijoista, sillä se on helposti kopioitavissa. Yhdessä ihmisten tekemisten kanssa sillä voidaan luoda kilpailuetua. (Nyheim & Connolly 2012, 37–38.) Palvelua voidaan parantaa koneiden avulla, mutta henkilökunnan ammattitaitoa se ei voi korvata (Selander & Valli 2007, 11). Teknologian avulla voidaan saada paremmin tietoa asiakkaan kokemuksista ja odotuksista meitä kohtaan. Teknologian avulla voidaan varmistaa palvelutilanteen toimivuus esimerkiksi kassakoneiden ja maksupäätteiden muodossa. Teknologiaa asiakas voi hyödyntää jo ennen ravintolaan tuloa varausjärjestelmän muodossa. (Nyheim & Connolly 2012, 90–99.)

4.2 Tuloksellisuus ja tuottavuus

Tuottavuutta, taloudellisuutta ja kannattavuutta, jotka ovat taloudellisen toiminnan tavoitteita, voidaan kutsua tuloksellisuuden elementeiksi. Voitto on yrityksen tärkein taloudellinen tavoite, jolla varmistetaan liiketoiminnan jatkuvuutta. Hyvin toimintaa kuvaava luku on yksinkertainen, kertoo oikeasta ajankohdasta ja sisältää oikeita asioita. Tuottavuudella tarkoitetaan toiminnan tehokkuutta, jolloin vertailaan laitettuja panoksia ja tuotosta. (Heikkilä & Saranpää 2010, 65.)

Toiminnan tuloksellisuudesta on alettu puhua, koska se sisältää laajemmin ajatuksen tuottavuudesta, työhyvinvoinnista, laadukkuudesta, vaikuttavuudesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Tämä sisältää organisaation panostuksen myös henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Tuloksellisuuden arviointi on usein vaikeaa, koska esimiesten, henkilökunnan ja seurantajärjestelmien antama tieto tuloksellisuudesta on usein erilaista ja ristiriitaista. Kuitenkin yhteyksiä näiden väliltä on löydetty. (Manka 2011, 39.) Tuloksellisen toiminnan on tapahduttava kannattavasti, jolloin tuottojen on oltava suurempia kuin kustannusten. Yritystoiminnan tulos muodostuu, kun tuotoista vähennetään kustannukset. Ravintolan kustannukset jakautuvat henkilöstö- ja muuttuviin - sekä kiinteisiin kustannuksiin. (Selander & Valli 2007, 36, 110.)



KUVIO 18. Ravintolan kustannusjakautuma. (Selander & Valli 2007, 110)

Tuottavuus on sitä, että kuinka tehokkaasti tuotetaan tavaroita ja palveluja hyödyntäen panostekijöitä: työtä, energiaa, materiaaleja ja pääomaa. Tuottavuutta voidaan mitata, sitä voidaan parantaa ja se on edellytys yrityksen kannattavuudelle ja yhteiskuntamme hyvinvoinnille. Henkilökunnan tulisi käsittää tuottavuus positiivisena voimavarana, joka on moniulotteinen kokonaisuus. (Rehnström 2012, 14; Jääskeläinen ym. 2010, 67, 73.)

Tuottavuus on työnantajan ja työntekijän intressi, koska molemmat haluavat menestyä. Työnantaja toivoo toiminnaltaan voittoa ja työntekijä parempaa palkkaa, nämä mahdollistaa tuottavuus. Asiakas toivoo edullisempaa hintaa ja senkin takana voi olla hyvä tuottavuuskehitys. Tuottavuudella on monipuolinen merkitys. (Rehnström 2012, 13.) Laadukkaalla tavalla mitattu tuottavuus lisää henkilökunnalle annettavaa informaatiota ja tämä voi olla avain suomalaisen palvelutietoisien yhteiskunnan kehittymiselle (Jääskeläinen ym. 2010, 73). Toiminnan kehitykseen vaikuttavien tekijöiden arviointi ja löytäminen on tärkeä osa, kun tehdään tulevaisuutta koskevia päätöksiä (Heikkilä & Saranpää 2010, 61).

Esimiestyöllä ja johtamisella on suuri merkitys näihin kaikkiin osa-alueisiin. Onnistuneella esimiestyöllä voi menestyä. (Rossi 2012, 7-15; Manka 2006, 250). Sydänmaanlakka (2012, 35) muistuttaa siitä, että esimiehen on opittava hallitsemaan yksiköitä, jotta voi saavuttaa toivottuja tuloksia ja tavoitteita.

5 SELVITYS ASIAKAS- JA TYÖTYYTYVÄISYYDEN VAIKUTUKSISTA TALOUDELLISEEN MENESTYKSEEN

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää ravintolan kilpailueduista asiakas- ja työtyytyväisyyttä ja niiden mahdollista vaikutusta ravintolan taloudelliseen menestykseen.

Kehittämishankkeen aihe löytyi keskustelusta Osuuskauppa Hämeenmaan matkailu- ja ravitsemistoimialan toimialajohtaja Timo Mäkelän kanssa. Osuuskauppa Hämeenmaan ravintoloissa on mitattu asiakas- ja työtyytyväisyyttä vuosien ajan, eikä selvitystä niiden mahdollisesta keskinäisestä yhteydestä ole aiemmin tehty. Lisäksi tähän selvitykseeni otin mukaan taloudellisuuden näkökulman, joka on toiminnan jatkuvuuden edellytys. Osuuskauppa Hämeenmaan arvona on tuloksellisuus ja se ohjaa toimintaa sekä on kehittymisen edellytys ja mahdollistaa tulevaisuuden investointeja.

Kehittämishankkeen tavoitteena on vastata kysymykseen: Kuinka asiakas- ja työtyytyväisyystutkimusten tulokset näkyvät ravintolan taloudellisessa menestymisessä?

Pääkysymyksen lisäksi kehittämishankkeellani on kaksi tarkentavaa kysymystä:

- Millaisia johtopäätöksiä voimme tehdä tutkimustulosten perusteella asiakas- ja työtyytyväisyyden merkityksestä ravintolan menestykseen?
- Miten voidaan ennakoida ravintolan menestystä?

Selvitykseni aineisto perustuu Osuuskauppa Hämeenmaan ravintoloiden asiakas- ja työtyytyväisyystutkimusten tuloksiin sekä toimipaikkojen tuloslaskelmiin vuosilta 2007- 2012.

Hämeenmaan asiakas- ja työtyytyväisyystutkimukset teetetään ulkopuolisilla yrityksillä. Asiakastytytyväisyystulokset kerätään lomakkeilla yksiköissä (liite 4) ja niiden jakajat tulevat myös ulkopuolisen yrityksen kautta, jotta jakajat pystyisivät vaikuttamaan tuloksiin mahdollisimman vähän. Kyselylomake on suunniteltu yksittäistä liikeideaa palvelevaksi eli lomakkeet ovat osittain keskenään erilaisia. Näin kyselystä voidaan saada myös parhaiten liikeideaa palvelevia vastauksia.

Vuosina 2007- 2011 tutkimuksia tehtiin kerran vuodessa, mutta useampana päivänä ja eri kellon aikoina, lomakkeiden jakopäivät olivat viikon sisällä toisistaan. Vuosi 2012 oli ensimmäinen, jolloin asiakastyytyväisyysvastauksia kerättiin kolme kertaa vuoden aikana ja niistä asiakastyytyväisyyden kokonaistulokseksi muodostuivat kolmen keräyskerran keskiarvojen keskiarvo, tällöin mahdolliset sesonkivaihtelut tuloksissa päästään paremmin huomioimaan ja tulos kertoo enemmän toiminnan kokonaisuudesta. Työtyytyväisyysarviot kerätään henkilökunnalta kerran vuodessa ja ajankohta on syksyisin. Aiemmin ne kerättiin käsin täytettävien lomakkein (liite 5) ja nyt nettipohjaisen linkin kautta. Linkki on henkilökohtainen ja tunnistamaton. Vastaus tapahtuu työpaikalla ja työajalla.

Osuuskauppa Hämeenmaan matkailu- ja ravitsemistoimiala muodostuu erilaisista liikeideoista. Ravintoloita Osuuskauppa Hämeenmaalla on 28 kappaletta ja hotelleja on kaksi. Matkailutoimiala on tullut Osuuskaupan toimintaan mukaan vuonna 2012 ja tämän vuoksi hotellit ovat pois tästä selvityksestä, koska tulokset eivät ole saatavissa koko tarkastelujaksolta. Käytössäni olleet tulokset olen analysoinut kolmessa eri ryhmässä: à la carte-ravintolat, pub-ravintolat ja nopean syömisen ravintolamaailmat. À la carte- ravintolat ovat samantyyppisiä kivijalkaravintoloita: Rossot, Torero ja El Toro. Juoma-seurusteluravintoloista tähän kuuluvat Amarillo ja Pieni talo preerialla. Juoma- ja seurusteluravintolat yhdistin yhteen à la carte-ravintoloiden kanssa, koska niissä myydään yli puolet liikevaihdosta ruokaa. Pubit ovat juomapainotteisia ravintoloita, joihin kuuluvat Iloiset Kulkijat ja Public Cornerit. Nopean syömisen ravintolamaailmat koostuvat Buffista, Pressoista ja Hesburgereista.

5.1 Aineiston laajuus ja sen käsittely

Ravintoloiden kappalemäärä on vuosien 2007- 2012 aikana vaihdellut. Vuonna 2012 à la carte-ravintoloita oli seitsemän, pub-ravintoloita viisi ja nopean syömisen ravintolamaailmoja oli kuusi, joissa 17 ravintolaa eli vuonna 2012 yhteensä 29 ravintolaa. Olen käsitellyt selvitykseeni kaikki käytössäni olleet asiakas- ja työtyytyväisyystutkimusten tulokset sekä tuloslaskelmat vuosilta 2007- 2012. Yhteensä selvityksessäni oli asiakastyytyväisyystulosten keskiarvoja 81 kappaletta, työtyytyväisyystulosten keskiarvoja 100 kappaletta ja tuloslaskelmia oli 156 kap-

paletta. Jos yksikkö oli avautunut kesken vuoden, jätin avausvuoden pois selvitykseni aineistosta, jottei se vääristäisi tulosta.

Aluksi muodostin asiakas- ja työtyytyväisyysarvosanoista Excel taulukkoja. Arvosanat järjestin toimipaikoittain vuosijärjestykseen sekä jaotellen ne à la carte-, pub- ja nopean syömisen ravintoloihin. Taulukoin asiakas- ja työtyytyväisyyksien arvosanojen keskiarvot omille välilehdille ja käytin hyödyksi yhteenvetosivuja. Oman välilehden tein myös tuloslaskelman luvuille. Tällä tavalla sain muodostettua myös yksiköittäin ja ryhmittäin lisämateriaalia Hämeenmaan käyttöön, jotta niitä voisi parhaiten toiminnassa hyödyntää.

Asiakas- ja työtyytyväisyystulokset olivat valmiiksi yksi-viisi-asteikolla eli nämä keskiarvot olivat suoraan samalla asteikolla. Nopean syömisen ravintolamaailmoissa ei tehty asiakastytytyväisyystutkimuksia vuonna 2012, joten näitä lukuja ei ollut selvityksessä hyödynnettävissä.

Saadakseni taloudellista menestystä kuvaavan luvun samaan taulukkoon, minun piti ratkaista, että mikä luku tähän olisi kuvaavin ja kuinka sen saan muunnettua oikein taulukkooni. Aluksi poimin tuloslaskelmasta (liite 7) taulukkooni tuloslaskelmavälilehdelle liikevaihdon, toimintakatteen ja operatiivisen tuloksen euroina. Näitä arvoja tarkastellessani päätin laskea taulukkooni toimintakateprosentin jakamalla toimintakate- eurot liikevaihdolla ja kertomalla sadalla. Lukuihin perehtyessäni pohdin liikevaihdon muutoksen merkitystä toimintakatteen muodostumisessa ja halusin ottaa tämän huomioon taloudellista menestystä mitattaessa. Parhaiten toiminnan suuntaa kuvaava arvo on tuo toimintakateprosentti, jota alan selvityksessäni vertailemaan. Liikevaihto sellaisenaan ei kerro tuloksellisuudesta, vaikka ravintolan taloudellista menestystä sen voi olettaa ennakoivan. Toimintakate-euroina ei ole vertailtavissa ravintoloiden kesken, koska ravintolat ovat hyvinkin erikokoisia, erilaisissa tiloissa ja erilaisin liikeideoin. Operatiivinen tulos antaa todellisen kuvan ravintolan rahallisesta tuloksesta, mutta toimipaikkojen kiinteissä kuluissa on paljon yksikkökohtaisia eroja ja yksiköt elävät erilaisissa elinkaaren vaiheissa, että sekään ei olisi taloudellista menestystä kuvaavin luku. Toimintakatteen jälkeen (liite 7) tulevat luvut muuttuvat ravintolaan tehtyjen investointien poistumisen myötä, jolloin operatiivinen tulos paranee näistä johtuen ja nämä toimintakatteen jälkeen tulevat tuloslaskelman luvut ovat osittain ravinto-

lapäällikön vaikuttamattomissa. Valitsemassani ravintolan menestystä kuvaavassa luvussa, toimintakateprosentissa, näkyy toiminnan kannattavuus suhteessa liikevaihtoon ja sen avulla pystyn analysoimaan myös toimipaikan muuttuvien kulujen hallintaa yksikötasolla. Näitä lisätietoja en arvioi selvityksessäni, vaan ne ovat toimeksiantajan käyttöön tulevia yksikkökohtaisia tietoja.

Toimintakateprosentin taulukointiin selvitin erilaisia tapoja, jotta saisin sen muunnettua mahdollisimman havainnolliseksi. Aluksi etsin vastausta tähän muuntamiseen laskemalla indeksejä toimintakatteiden osalta edelliseen vuoteen verraten. Tämä ei kuvaisi luotettavasti ravintolan menestystä, koska indeksit vaihtelivat vuosien välillä paljon, eikä muunto yksi-viisi-asteikkoon ollut selkeää. Indeksien avulla pääsin selvityksessäni syvemmälle yksiköiden toimintakatekehityksiin, koska havaitsin, että vuosien ja yksiköiden väliset erot olivat joissain todella isoja (liite 2). Näitä käyttäen olisi ravintolan menestystä kuvaava arvo heitellyt todella radikaalisti.

Tämän jälkeen tarkastelin toimintakateprosenttia parhaimpaan vuoteen verraten, jolloin annoin parhaimman arvosanan viisi korkeimmalle prosentille ja huonoimmalle vuodelle annoin lähtöarvoksi nollan (liite 2). Tästä taulukoinnista tuli kuva, että paras toimintakateprosentti olisi jo saavutettu, eikä kehitystä voisi enää tapahtua eli hylkäsin tämänkin vaihtoehdon. Kolmantena vaihtoehtona laskin toimintakateprosentteille keskiarvon ja laskin muut vuodet tähän verraten indeksien avulla. Tämän hylkäsin, koska keskiarvo ei kuvannut toiminnan tasoa minusta hyvin vuosien vaihteluista johtuen, eikä keskiarvo ollut menestyvän ravintolan mittarina sopiva, johtuen vuosien välisistä voimakkaista eroavaisuuksista. Lopulta päädyin jakamaan vuosittaisen toimintakateprosentin viidellä, jolloin arvo oli suhteessa sama kaikkina vuosina ja pystyin taulukoimaan arvot suoraan samaan taulukkoon asiakas- ja työtyytyväisyyden kanssa. Muodostin arvot kahden desimaalin tarkkuudella ja liitin arvot taulukkoihin palkkeina, jotta tulkinta olisi havainnollisempaa (liite 3).

Työstin kaikista toimipaikoista omat taulukkonsa, joissa näkyivät asiakas- ja työtyytyväisyys arvosanat viivoina ja toimintakateprosentti palkkeina. Seuraavaksi yhdistin taulukkoja liikeideoiden mukaan: à la carte-, pub-ravintolat ja nopean syömisen ravintolamaailmat. Nopean syömisen ravintolamaailmoista laskin ravin-

toloiden toimintakateprosenttien keskiarvon, jotta sain vain yhden arvon koko ravintolamaailmasta, koska jokaiseen ravintolamaailmaan kuulu kaksi tai kolme ravintolaa.

Seuraavaksi laskin vuosien välisiä eroja arvoina, koska erot vuosien välillä olivat pieniä ja taulukoista vaikeammin havaittavissa. Lukujen avulla sain laskettua eroja, joista näki selvemmin vuosien välisiä eroja ja kehityssuuntia. (liite 3.)

5.2 Tulosten analysointia

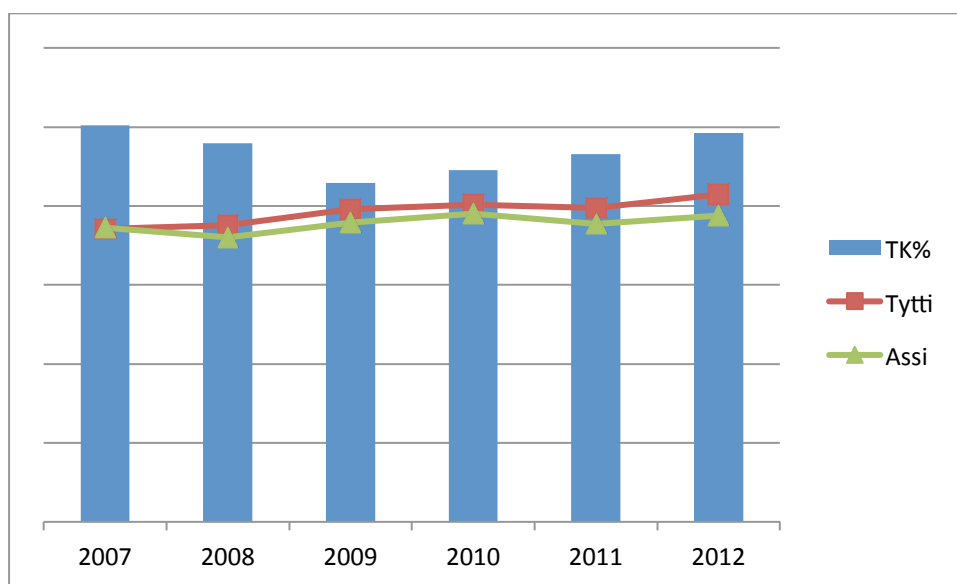
Tuloksia lähdin analysoimaan muodostamieni ryhmäjakojen mukaisesti: à la carte-, pub-ravintolat ja nopean syömisen ravintolamaailmat. Seuraavaksi esittelen aineiston analysointia ryhmittäin ja niistä tekemiäni havaintoja. Tekstin lisäksi olen esittänyt tulokset taulukoissa. Erot ovat taulukosta tutkiessa hyvin pieniä ja siksi olen omassa analysoimisessa käyttänyt lisäksi lukuarvoja ja vertaillut niiden muutoksia keskenään (liite 3). Kuvioden selkeyttämiseksi olen käyttänyt asiakas- ja työtyytyväisyydestä sekä toimintakateprosentista lyhenteitä, jotka näkyvät kuvioden nimissä.

5.2.1 À la carte-ravintoloiden tulosten analysointi

Tässä alaluvussa analysoin à la carte-ravintoloiden asiakas- ja työtyytyväisyystuloksia sekä toimintakateprosentin kehittymistä vuosina 2007–2012. À la carte-ravintolaryhmään kuuluvat: Rossot, Torero, El Toro, Amarillo ja Pieni talo preerialla (7 ravintolaa).

À la carte-ravintoloiden toimintakateprosentin laskiessa työtyytyväisyys nousee ja vaikutus asiakastytytyväisyyteen hajautuu. Jos toimintakateprosentti nousee, niin asiakas- sekä työtyytyväisyys nousevat. Ainoa poikkeus tästä oli vuosi 2011, jossa molemmat tyytyväisyysarvot laskivat, vaikka toimintakateprosentti nousi. Huomiona, että vuonna 2009 tuloksen ollessa matalimmalla tasolla lähti asiakastytytyväisyys nousemaan, eikä asiakastytytyväisyys palannut takaisin aiempien vuosien heikommille tasoille. Kokonaisuutena kehitys vuoden 2009 arvoista vuoteen 2012 näyttäisi, että toimintakateprosentin kehittyessä positiivisesti löytyisi myös vaikutus asiakas- ja työtytytyväisyyksien positiivisiin kehittymisiin. Samoin tulkinnan

voi tehdä toisinpäin eli asiakas- ja työtyytyväisyyksien noustessa myös toimintakateprosentti kehittyi positiivisesti. Kuitenkin asiakas- ja työtyytyväisyys olivat kehittyneet positiivisesti jo vuonna 2009, kun toimintakateprosentti vielä laski eli tästä voi sanoa, että à la carte-ravintoloissa asiakas- ja työtyytyväisyystuloksien suunta ennakoisi toimintakateprosentin tulevaa kehitystä. Tarkastelujakson alussa toimintakateprosentin positiivinen taso ei ole näkynyt positiivisesti asiakas- tai työtyytyväisyystuloksissa, vaan taso asiakas- ja työtyytyväisyydessä on ollut alhaisimmillaan vuosina 2007 ja 2008. Kun toimintakateprosentti on lähtenyt kehittymään positiivisesti 2010, niin seuraavana vuonna 2011 on pieni notkahdus tapahtunut asiakas- ja työtyytyväisyydessä, jolloin voisi löytää yhteyden siitä, että hie- man tyytymättömämpi henkilökunta saisi aikaan heikompaa asiakastytytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden lasku olisi voinut tulla esimerkiksi henkilöstökulujen kiristämistä. Ainoa vuosi on 2008, jolloin asiakas- ja työtyytyväisyys eivät ole kehittyneet samansuuntaisesti. Vuonna 2008 laski myös toimintakate, joka voisi tähän vaikuttaa.



KUVIO 19: À la carte-ravintoloiden asiakas- (Assi), työtyytyväisyyden (Tytti) ja toimintakateprosentin (TK %) kehitys vuosina 2007- 2012.

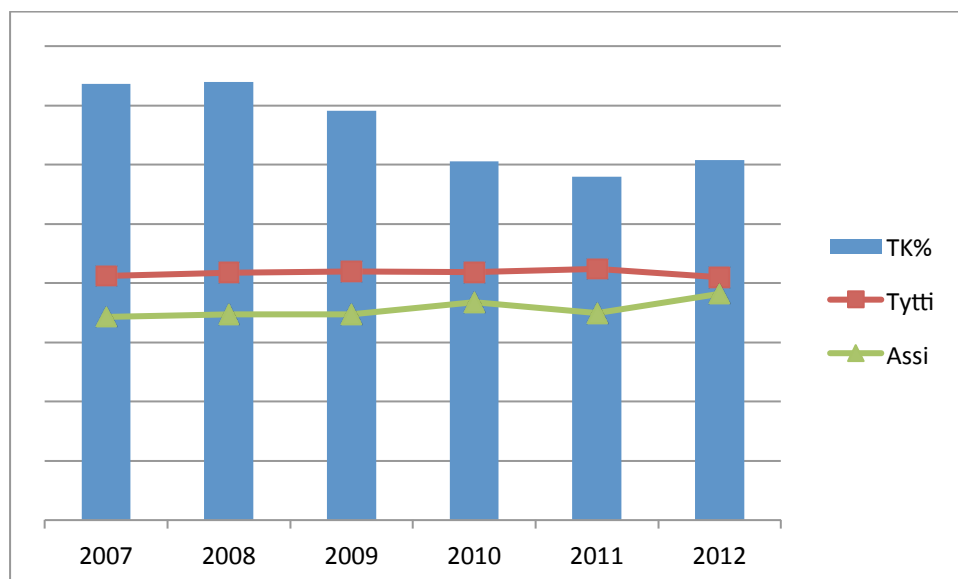
5.2.2 Pub-ravintoloiden tulosten analysointi

Tässä alaluvussa analysoin pub-ravintoloiden asiakas- ja työtyytyväisyystuloksia sekä toimintakateprosentin kehittymistä vuosina 2007- 2012. Pub-ravintolaryhmään kuuluvat Iloiset kulkijat ja Public Cornerit (5 ravintolaa).

Pub-ravintoloissa toimintakateprosentin laskiessa asiakastytytyväisyys pysyy samana tai nousee. Poikkeuksena tässä ravintolaryhmässä vuosi 2011, jolloin asiakastytytyväisyys laskee toimintakateprosentin mukana. Toimintakateprosentin noustessa nousee asiakastytytyväisyys, mutta työtytytyväisyyden tulokset hajautuvat. Asiakastytytyväisyys ei ole palannut heikoimmalle vuoden 2007 tasolle koko tarkastelujakson aikana. Pub-ravintoloissa työtytytyväisyyden kehitys on vaihdellut ja sen kehitys on ollut kokonaisuudessaan negatiivista, jos tulosta verrataan lähtötilanteeseen. Toimintakateprosentin laskiessa työtytytyväisyydestä voi havaita lievää laskusuhdannetta eli henkilökunta viihtyi paremmin menestyvässä ravintolassa. Näistä tuloksista voisin päätellä, että toimintakateprosentin ollessa paremmalla tasolla olivat asiakas- ja työtytytyväisyyksien tulokset vakaampia. Kun toimintakateprosentti lähti laskemaan, niin myös asiakas- ja työtytytyväisyyksien tulokset vaihtelivat enemmän.

Vuosien 2007- 2010 perusteella voisin todeta, että toimintakateprosentin laskiessa asiakkaat ovat tyytyväisempiä pub-ravintoloiden toimintaan. Toimipaikassa voi tällöin olla enemmän aikaa asiakkaalle, jolloin hän kokisi olevansa tyytyväisempi tämän toimintaan tai mahdollisesti toimipaikan kate on voinut laskea, joka tuottaisi vähemmän katetta ja asiakas kokisi tämän positiivisena. Toimintakateprosentin noustessa lähti myös asiakastytytyväisyys nousemaan eli asiakkaat olivat tyytyväisempiä tuloksellisempaan yksikköön, kuten myös à la carte-ravintoloissa oli. Eli asiakkaat kuitenkin viihtyisivät paremmin menestyvässä ravintolassa. Negatiivisen toimintakateprosentin kehityksen yhteydessä työtytytyväisyys pysyi lähes samana, mutta toimintakateprosentin parantuessa lähti työtytytyväisyys laskemaan. Tämän perusteella voisi arvioida toimintakateprosentin muutoksesta, että henkilökuntaa on ollut vähemmän tai määrää ei ole lisätty myynnin mukana, jolloin he ovat kokeneet tehokkuuden parantumisen negatiivisena ja se on vaikuttanut työtytytyväisyyden tuloksiin. Pub-ravintoloista voin havaita, että positiivinen asiakastytytyväisyyden kehittyminen näkyisi tuloksessa vasta kahden vuoden kuluttua

(2010 vrt. 2012). Näyttäisi, että asiakas- ja työtyytyväisyystulokset eivät ole kehittyneet samansuuntaisesti.



KUVIO 20: Pub- ravintoloiden asiakas- (Assi), työtyytyväisyyden (Tytti) ja toimintakateprosentin (TK %) kehitys vuosina 2007- 2012.

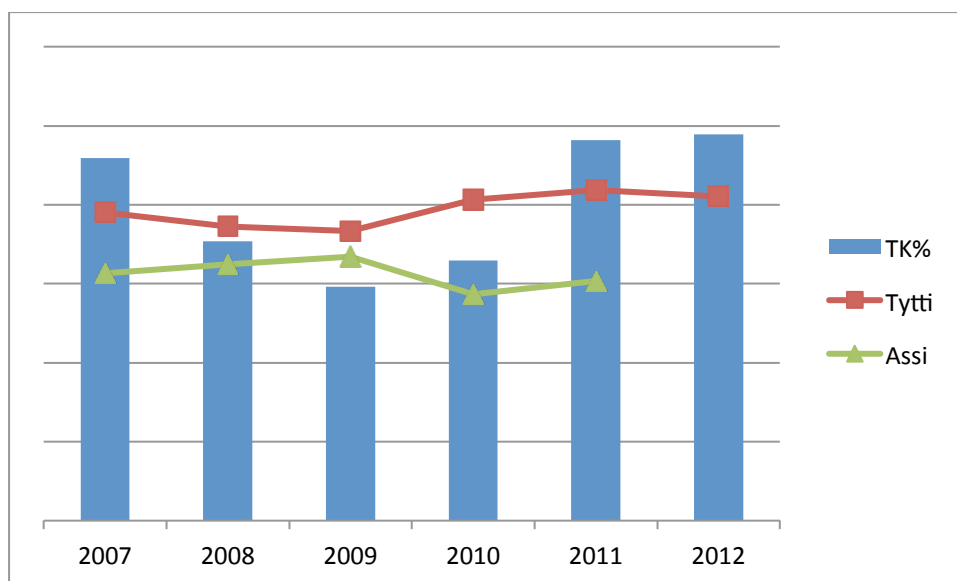
5.2.3 Nopean syömisen ravintolamaailmojen tulosten analysointi

Tässä kappaleessa analysoin nopean syömisen ravintolamaailmojen asiakas- ja työtyytyväisyystuloksia sekä toimintakateprosentin kehittymistä vuosina 2007-2012. Nopean syömisen-ravintolamaailmoihin kuuluvat: Pressot, Buffat ja Hesburgerit. Näiden kappalemäärä on vaihdellut tarkkailujakson aikana eniten.

Nopean syömisen ravintolamaailmoissa toimintakateprosentin laskiessa myös työtyytyväisyys lähti laskuun. Vuoden 2010 toimintakateprosentin parantuessa myös työtyytyväisyys lähti positiiviseen suuntaan, mutta asiakastytyväisyys lähti laskuun. Tällä ravintolaryhmällä toimintakateprosentin laskiessa asiakastytyväisyys lähti nousuun vuonna 2008, mutta toimintakateprosentin jatkaessa laskuaan vuonna 2009 seurasi seuraavana vuonna 2010 asiakastytyväisyyden huomattava lasku. Toimintakateprosentin noustessa myös asiakastytyväisyys lähti positiiviseen suuntaan. Toimintakateprosentin positiivinen kehitys näyttäisi vaikuttavan myös työtytyväisyyden positiiviseen kehitykseen. Tästä ryhmästä voi myös nähdä, että asiakastytyväisyyden positiivinen kehitys näkyisi toimintakateprosentin

kehittymisenä parin vuoden viiveellä, kuitenkin vuosi 2010 on tästä poikkeus. Näillä perusteilla voi pohtia, onko vuoden 2009- 2011 toimintakateprosentin kehitys tullut asiakastyytyväisyystulosten kustannuksella eli tehokkuuden parantaminen on näkynyt asiakkaalle asti tai katehallintaa on parannettu, mutta niin, että se on näkynyt myös asiakkaalle asti. Tällä ryhmällä oli kassajärjestelmän vaihtaminen vuonna 2010, joka on myös voinut näkyä asiakastyytyväisyydessä negatiivisesti. Nopean syömisen ravintolamaailmoissa ei tyytyväinen henkilökunta ole näkynyt samana vuonna asiakkaalle asti, koska asiakastyytyväisyys ei ole kehittynyt samansuuntaisesti. Asiakas- ja työtyytyväisyysdentulokset eivät näyttäisi nopean syömisen ravintolamaailmoissa kehittyvän samansuuntaisesti.

Tarkastelujakson viimeisenä vuonna 2012 on toimintakate saavuttanut lähtötasoaan paremman tason, myös työtyytyväisyys on lähtötasoa parempi. Vuodelta 2012 ei ole tältä ravintolaryhmältä asiakastyytyväisyystulosta käytössä, koska ketjun asiakastyytyväisyystutkimusta ei tehty.



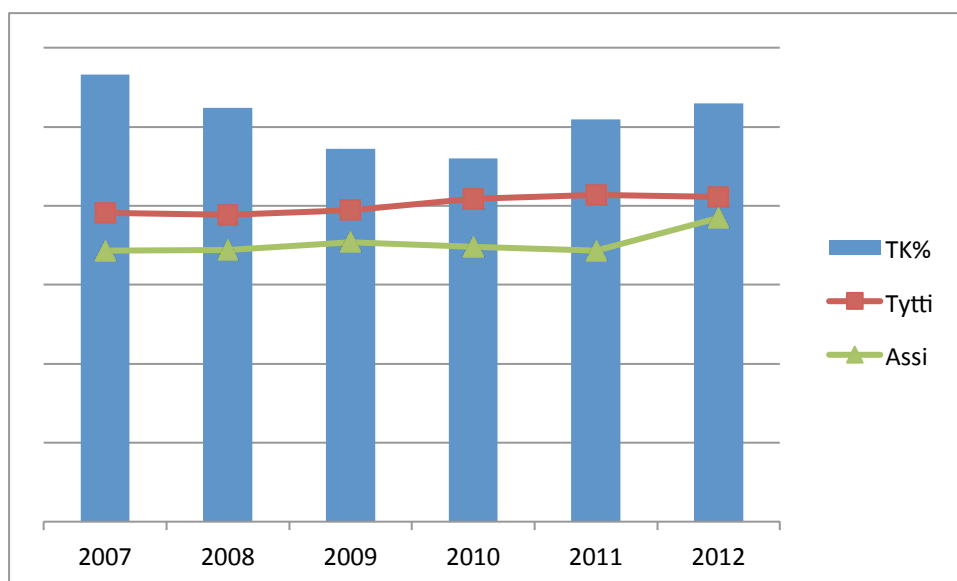
KUVIO 21: Nopean syömisen ravintolamaailmoiden asiakas- (Assi), työtyytyväisyyden (Tytti) ja toimintakateprosentin (TK %) kehitys vuosina 2007- 2012.

5.2.4 Koko ravitsemistoimialan tulosten analysointi

Koko ravitsemistoimialan tuloksista näkyy, että toimintakateprosentin laskiessa asiakastytytyväisyys nousee, kuitenkin tästä poikkeus vuonna 2010, jolloin asiakastytytyväisyys laski hieman. Kolmesta vuodesta, jolloin toimintakateprosentti laskee, kahtena työttytyväisyys nousee. Vuosi 2008 on poikkeus, jolloin työttytytyväisyys laskee hieman. Tarkastelujakson vuosista 2008 ja 2009 voisi päätellä, että tehokkuuden laskiessa henkilökunnalla olisi enemmän aikaa asiakkaalle ja asiakastytytyväisyys nousisi tämän vuoksi tai kate on laskenut, jolloin tuote asiakkaalle olisi voinut parantua. Toimintakateprosentin noustessa hajontaa asiakas- ja työttytytyväisyystuloksissa on paljon, jolloin nousut ja laskut jakautuvat. Koko tarkastelujaksosta voisi kuitenkin varovaisesti ennustaa, että asiakastytytyväisyyden pienikin positiivinen kehitys vaikuttaisi pitkäjänteisesti positiiviseen toimintakateprosentin kehittymiseen. Samoin voi arvioida myös työttytytyväisyyden osalta, vaikka työttytytyväisyyden arvojen erot ovat pieniä (kuvio 22).

Vuoden 2010 työttytytyväisyyden parannus on nostanut seuraavana vuonna myös toimintakateprosenttia, mutta työttytytyväisyys on kuitenkin hieman laskenut taas vuonna 2012. Kokonaiskehitys on asiakas- ja työttytytyväisyyden osalta kuitenkin positiivista, kun tarkastellaan lähtötilannetta lopputilanteeseen. Toimintakateprosentti on lähtötilanteessa korkeampi, mutta myös yksiköiden määrä on pienempi kuin vuonna 2012. Yhteenvedona tästä koko toimialan taulukosta voisi sanoa, että asiakas- ja työttytytyväisyystulosten tasaisuus kasvattaa tuloksellisuutta positiivisesti ja tyytyväisempi henkilökunta tuo pitkällä aikavälillä positiivisesti kehittyvää tuloksen mahdollistavaa toimintaa toimintakateprosentin kehittymisen myötä.

Yhteenvetoa koko toimialan taulukosta: toimintakateprosentin laskiessa 2/3 tarkastelujakson vuosista vaikutti asiakastytytyväisyyteen positiivisesti. Samaan aikaan 2/3 työttytytyväisyysarvioista laski toimintakateprosentin laskun mukana.



KUVIO 22: Koko ravitsemistoimialan asiakas- (Assi), työtyytyväisyyden (Tytti) ja toimintakateprosentin (TK %) kehitys vuosina 2007- 2012.

Yksiköittäin selvitykseni tuotti huomattavia tuloksia ja eroja (liite 3). Uskon, että yksikkökohtaisista taulukoinneista on apua ravintolapäälliköille ja toimialajohdolle. Taulukoiden ja lukujen analysointi tuotti myös näyttöä siitä, että yksikkökohtaisesti näitä tietoja voi hyödyntää esimerkiksi esimiehen vaihtumisen tai remon- tin vaikutusta tutkiessa. Lisäksi vuosien 2010 ja 2011 vuosien eroavaisuudet voi- vat olla heijastumaa kassajärjestelmän muutoksesta, joka näin lyhyellä tarkastelu- jaksolla voi vaikuttaa kokonaisnäkemykseen. Tarkastelujakson keskivaiheilla, vuosina 2009 ja 2010, tuli Hämeenmaalle uusia merkittäviä yksiköitä, jotka tässä yhteenvedossa vaikuttavat keskiarvoon ja laskevat toimintakateprosenttia.

5.3 Selvitystulosten analysointia

Asiakastytytyväisyydellä ja ravintolan menestyksellä löytyy selvitykseni perusteel- la yhteinen positiivinen kehitysyhteys à la carte- ja pub-ravintoloissa. Tällöin asiakastytytyväisyys ja toimintakateprosentin kehitys ovat molemmat samanaikaisesti kehittyneet positiivisesti. Tämä toteutui à la carte- ja pub-ravintoloissa 57- prosenttisesti selvitykseni kuuluvana tarkastelujaksona. Nopean syömis- ryh- mässä yhteys löytyi 33 prosentista asiakastytytyväisyyden positiivisen kehityksen vuosista. Koko toimialan yhteenvedossa tarkastellessa tämä yhteys positiivisena, asiakastytytyväisyyden ja ravintolan menestymisen välillä on 33 prosenttia.

Asiakastyytyväisyyden ja ravintolan menestymisen laskun välinen yhteys selvitakseni perusteella à la carte- ja pub-ravintoloissa oli 67 prosenttia. Tällöin asiakastyytyväisyystulos ja toimintakatteiden kehitykset olivat molemmat laskeneet. Nopean syömisen ryhmässä tätä yhteyttä ei löytynyt. Koko toimialan yhteenvetoa tarkastellessa tämä yhteys löytyi 50 prosentista, jolloin asiakastyytyväisyys sekä ravintolan menestys olisivat laskussa.

Työtyytyväisyyden ja ravintolan menestymisen positiivinen yhteys löytyi à la carte- ja pub-ravintoloissa 43 prosentilla. Tällöin työtyytyväisyys ja toimintakatteet kehitys olivat molemmat positiivisia. Nopean syömisen ryhmässä tämä yhteys oli 100 prosenttia. Koko toimialan yhteenvetoa tarkastellessa yhteys oli 33 prosentissa tarkastelujakson vuosista, jolloin työtyytyväisyys ja ravintolan menestyksen muutokset olivat positiivisia.

Työtyytyväisyyden ja ravintolan menestyksen laskun välinen yhteys löytyi à la carte- ja pub-ravintoloista 50 prosentista. Nopean syömisen ryhmässä tämä oli 67 prosenttia, jolloin molemmat työtyytyväisyys ja ravintolan menestys laskivat. Koko toimialan yhteenvetoa tarkastellessa tämä yhteys oli 50 prosentissa, jolloin työtyytyväisyys ja ravintolan menestyminen laskivat.

Tuloksia tarkastellessani oli helposti huomattavissa, että nopean syömisen tulokset olivat poikkeavia verrattaessa à la carte- ja pub-ravintoloiden tuloksiin. Nopealla syömisellä asiakastyytyväisyyden ja toimintakatteiden välinen yhteys oli melko vähäistä. Tässä ryhmässä oli tulkittavia asiakastyytyväisyys tuloksia yksi vuosi muita ryhmiä vähemmän, mutta silti selkeästi on nähtävissä, että samana vuonna suunta asiakastyytyväisyydellä ja toimintakateprosentilla ei ole samansuuntainen. Työtyytyväisyydellä ja toimintakatteella oli tässä nopean syömisen ryhmässä selkeä ja vahva yhteys, oli sitten kehitys positiivista tai negatiivista.

À la carte- ja pub- ravintoloissa yhteys asiakas- ja työtyytyväisyyden sekä toimintakatteiden välisen yhteyden välillä vaihteli 43- 67 prosentin välillä eli kehityssuunnat olivat näissä samansuuntaisia. Asiakastyytyväisyydellä ja toimintakatteiden kehityksellä oli nähtävissä vahvempi yhteys kuin työtyytyväisyydellä ja toimintakatteiden kehityksellä.

5.4 Asiakas- ja työtyytyväisyyden merkitys selvityksen pohjalta

Tyytyväisillä asiakkailla näyttäisi à la carte- ja pub-ravintoloissa olevan selkeä yhteys tulevaisuuden menestymiseen, tämän puolesta puhuvat myös useimmat teorialat. Samalla voisi olettaa, että Grönroosin (2010, 178) esittelemä tyytyväisyyden ja uusintaostojen välinen suhde myös toteutuisi à la carte- ja pub-ravintoloissa. Nopean syömisen ravintolamaailmat ovat näistä näkemyksistä poikkeavat.

Laadun vaikutusta asiakastyytyväisyyden ja toimintakateprosentin samansuuntaiseen kehitykseen on vaikea arvioida. Voisi olettaa, että Grönroosin kuvaaman laadun muodostumisen (kuvio 4) ja kokonaislaadun arvioiminen olisi vaikuttava tekijä myös asiakastyytyväisyyden muodostumiselle. Jolloin kokonaislaatuun ravintolassa vaikuttaa se, että miten ja mitä asiakkaalle tarjotaan. Yksikön imago vaikuttaa vielä kokonaisuuteen, jonka asiakas kokonaislaadusta muodostaa.

Osuuskauppa Hämeenmaan ravintoloiden toiminta on pääosin ketjuohjattua ja liiketoiminta ja sen osa-alueet tunnetaan hyvin, kuten Nyheim ja Connolly (2012, 189) liiketoiminnan painopisteitä kuvaa. Kehityksen paikka voisi olla juuri kehitymisessä ja wow-ilmiöiden tuottamisessa, koska liikeideat ovat hyvin mietittyjä, mutta paikallisuuden henkilöstön muodossa voisi kiinnittää enemmän huomiota. Aineettoman pääoman merkityksen nostaminen Hämeenmaan ravintoloissa voisi tuottaa asiakkaalle sellaista lisäarvoa, johon ei aiemmin ole vahvasti kiinnitetty huomiota. Innovatiivisuuteen ja osaamisen tasoon on lisätty huomiota Hämeenmaalla ja se voi nostaa tämän lohkon arvoa kokonaisuudessa.

Rehnströmin tuottavuus ja työtyytyväisyys-kaavion (kuvio 13) lohkoihin soveltaen Osuuskauppa Hämeenmaan ravitsemiskaupan toimialoja lähtövuoden ja viimeisen vuoden osalta, voi huomata niiden sijoittuvat pääasiassa kaleerilaiva ja ihannetyöpaikka lohkoihin. Kuitenkin tuloksellinen toiminta on ohjannut toimintaa vahvasti, jolloin sijoittuminen osuu tuottavuuden korkeammalle puolelle. Kaleerilaivaksi voisi luokitella 2007 vuoden à la carte-ravintolat, koska työtyytyväisyys oli tämä ravintolaryhmän kohdalla tarkastelujakson heikoin, kuitenkin jakson lopulla vuonna 2012 à la carte-ravintolat olivat saaneet myös työtyytyväisyytensä kiitettävälle tasolle eli nousseet ihannetyöpaikkojen sektoriin. Pubit ja nopea syö-

minen ovat saaneet pidettyä tyytyväisyytensä hyvällä tai kiitettävällä tasolla sekä lähtövuonna, että tarkastelujakson viimeisenä vuonna. Kannattavuus on pub-ravintoloilla laskenut, jolloin tällä sektorilla on vaarana pudota lohkoon ”Sleepy-Lagoon”. Tähän lohkoon kuuluvalla työpaikalla on hyvä olla, mutta tuottavuus alkaa olla jo haasteellista. Pub-ravintoloilla on yleensä korkeampi toimintakateprosentti kuin muissa ravintoloissa eli näissä myös on toimintakateprosentit paljon suurempia, jolloin pudotuksen tapahtuessa nämä ravintolat säilyvät helpommin tuloksellisina. Perikato-lohkoon ei yhteenvedoissa mikään Osuuskauppa Hämeenmaan ravintolaryhmistä joutunut, valitettavasti yksikkötasolla myös näitä yksiköitä löytyy, jolloin kehityssuuntaa täytyisi muuttaa.

Hämeenmaalla on kiinnitetty lisähuomiota esimiesten jaksamiseen ja hyvinvointiin vuonna 2013. Tämä satsaus voi vaikuttaa positiivisesti myös yksiköiden tuloksiin kaikilla kolmella osa-alueella, koska esimiehen ja johtamisen vaikutus kokonaisuuteen on suuri. Hämeenmaan matkailu- ja ravitsemistoimialan kilpailustrategia on kuvattu samanmallisesti kuin Cook (2011) on timanttinsa muodostanut (liite 6). Strategian on tarkoitus kiteyttää toiminnan kokonaisuus ja antaa välineitä tavoitteiden saavuttamiseen, samalla toimintaa kriittisesti tarkastellen.

Selvitykseni vahvistaa Grönroosin (2010, 191) näkemyksen siitä, että hyvästä palvelusta on hyötyä yritykselle. Selvitykseni pohjalta myös kannattavuus lähtee nousemaan asiakastyytyväisyyden noustessa à la carte- ja pub-ravintoloissa. Uutena tietoa tähän näkemykseen liittyen selvitys näyttäisi, että myös asiakastyytyväisyyden laskulla on ravintolan menestymiseen yhteys. Täysin Heppellin (2006, 28) kertomaa näkemystä siitä, että tyytyväiset asiakkaat ostaisivat paljon enemmän kuin tyytymättömät, ei tämän selvityksen avulla voida vahvistaa. Hwang ja Zhao (2010, 93) vakuuttivat, että asiakastyytyväisyys voi linkittyä myyntiin, mutta tätä ei kehittämishankkeessa erikseen analysoitu, koska mukana oli myös tuloksellisuusnäkökulma. Selvityksen tunnuslukuna käytetyn toimintakateprosentin muodostumiseen myös liikevaihto vaikuttaa, mutta erikseen tätä ei tutkittu.

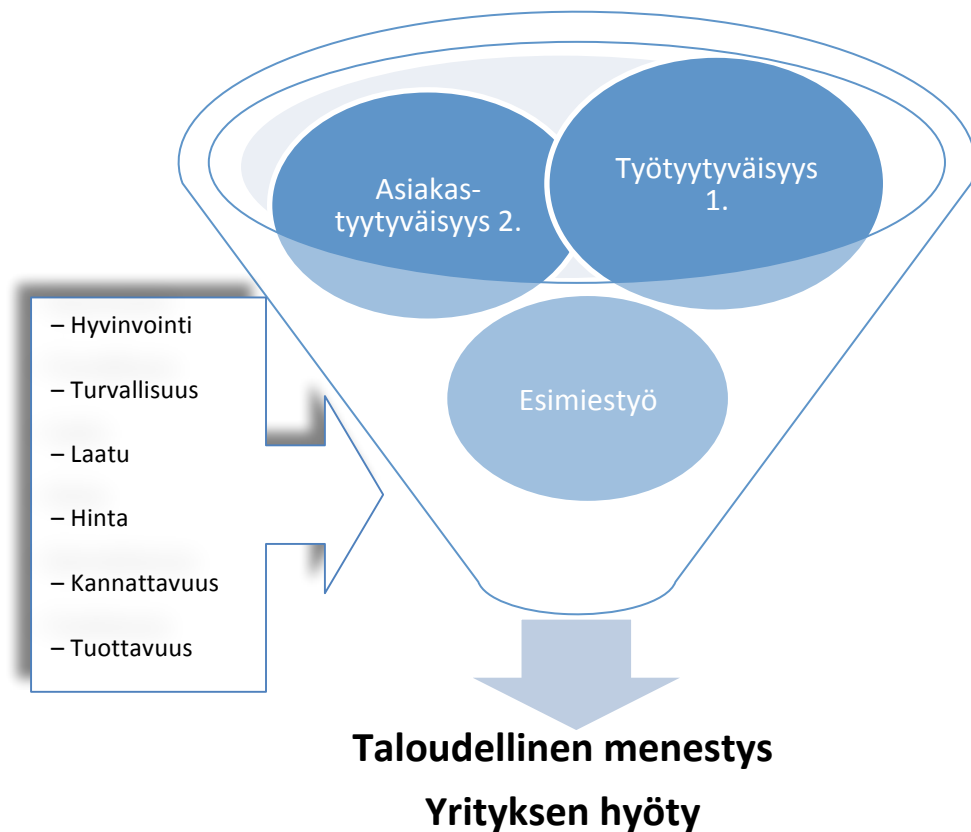
Grönroosin (2010, 103) kuvaaman laadun kautta kehittämishankeeni ravintolat ovat menestyneet tarkastelujakson aikana, jolloin tekninen ja toiminnallinen laatu ovat imagon avulla vaikuttaneet asiakkaan kokeman laadun ja tyytyväisyyden muodostumiseen. Selvitykseni vahvistaa imagon vaikutuksen laadun kokemiseen,

koska liikeidealla on ollut vaikutusta asiakastyytyväisyyden ja tuloksellisen toiminnan yhteneväisyyteen.

Henkilökunnan merkitys palveluun ja tuloksellisuuteen vahvistuu selvitykseni avulla. Aiemmin Heppell (2006, 18) on vakuuttanut työntekijän merkitystä palvelulle ja Manka (2011, 33–34) sitä, että työntekijöistä on huolehdittava. Aineistoni pohjalta voin sanoa, että työntekijöiden tyytyväisyyteen kannattaa panostaa, jotta taloudellinen menestys olisi tulevaisuudessa yritykselle mahdollista. Asiakaspalvelu voi olla yrityskulttuurin ydin, jolla on positiivinen vaikutus taloudelliseen tulokseen (Rossi 2012, 17). Selvitykseni aineisto todistaa, että tämän pitävyyttä ei ole kaikissa liikeideoissa.

Hiltusen (2011, 22) näkemyksen henkilökunnan työtyytyväisyyden vaikutuksesta yrityksen tulokseen selvitykseni vahvistaa. Selvitykseni aineisto vahvistaa myös Mankan (2006, 281) näkemyksen pitkäjänteisen henkilöstöpolitiikan hyödystä. Heikkilän ja Saranpään (2010, 149) mukaan kannattavuudesta puhuttaessa on johtamisella merkitystä, tätä tuli esille myös selvityksessäni, koska johtamisella on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja sillä vaikutusta taloudelliseen menestymiseen. Rehnström (2012, 18) kuvasi tuottavuuden ja työhyvinvoinnin mallien riippuvuutta, jonka selvitykseni aineisto myös näyttää todeksi. Ihannetyöpaikka on Rehnströmin mukaan sellainen, jossa on hyvä työtyytyväisyys ja samalla korkea tuottavuus (kuvio 13). Tämän tyyppisiä yksiköitä selvitykseen kuuluvat ravintola pääasiassa olivat. Nyheim ja Connolly (2012, 37–38) nostivat tekniikan pärjäämisen eduksi, mutta selvityksessäni nousi esille myös sen mahdollinen heikentävä vaikutus. Osuuskauppa Hämeenmaan ravitsemistoimialan kassamuutokset näkyivät asiakastyytyväisyyttä heikentävinä tekijöinä. Tämä korostaa Nyheimin ja Connollyn käsitystä siitä, että tekniikalla voitaisiin nostaa kilpailussa pärjäämisen mahdollisuutta, kun se palvelee yrityksen kaikkia osa-alueita.

Heikkilän ja Saranpään (2010, 156) ajatusta hyvästä yritystoiminnasta soveltaen ja siihen asioiden tärkeysjärjestyksen lisäämällä kehittämishankeen pohjalta saa muodostettua toiminnan kokonaisuuden (kuvio 23).



KUVIO 23. Toiminnan kokonaisuus.

Rehnström (2012,14) lisää tähän kokonaisuuteen (kuvio 23) lisätekijöinä hyvinvoinnin, turvallisuuden, laadun, hinnan, kannattavuuden ja tuottavuuden. Tästä muodostuu toiminnan kokonaisuus.

5.5 Kehittämishankkeen tavoitteen toteutuminen

Kehityshankkeeni pääkysymyksen olin asettanut seuraavasti: Kuinka asiakas- ja työtyytyväisyystutkimusten tulokset näkyvät ravintolan taloudellisessa menestymisessä?

Selvitykseni perusteella voin sanoa, että asiakastytytyväisyystutkimusten tulokset peilautuvat ravintolan menestykseen eniten à la carte- ja pub-ravintoloissa. Kehitykset näkyvät samansuuntaisena yli puolessa tarkasteluvuosista.

Työtyytyväisyyden vaikutus ravintolan menestymiseen oli voimakkaampaa nopean syömis ravintolamaailmoissa, joissa työtyytyväisyys ja menestys nousivat jokaisena tarkasteluvuonna samansuuntaisesti, jos kehitys oli positiivista. Molempien laskiessa kaksi kolmesta tarkasteluvuodesta laskivat samanaikaisesti. À la

carte- ja pub-ravintoloissa tämä yhteys oli noin puolessa tarkasteluvuosista, oli sitten kyseessä positiivinen tai negatiivinen kehitys, mutta kehitys työtyytyväisyyden ja taloudellisen menestyksen osalta oli samansuuntaista.

Pääkysymyksen lisäksi asetin kehityshankkeelleni kaksi tarkentavaa kysymystä:

– Millaisia johtopäätöksiä voimme tehdä tutkimustulosten perusteella asiakas- ja työtyytyväisyyden merkityksestä ravintolan menestykseen?

– Miten voidaan ennakoida ravintolan menestystä?

Asiakas- ja työtyytyväisyysarvojen erot olivat yllättävän pieniä ja vuosien väliset muutokset jäivät pieniksi. Ravintolan menestymistä kuvasin toimintakateprosentin arvolla, jonka vaihtelut olivat vuosittain suurempia. À la carte-ravintoloissa keskiarvot asiakas- ja työtyytyväisyydessä olivat kovin samansuuntaisia ja ravintolan menestyskin oli tasaista. Pub-ravintoloissa eroja oli enemmän, mutta siellä työtyytyväisyydellä ei muutosta juurikaan ollut nähtävissä koko tarkastelujakson aikana. Nopean syömisen ravintolamaailmoissa työtyytyväisyydellä oli menestykseen selkeä merkitys. Vuonna 2010 ravintolamaailmoissa vaihdettiin useissa yksiköissä kassajärjestelmä, mikä on voinut vaikuttaa asiakastytytyväisyyteen laskevasti.

Asiakas- ja työtyytyväisyyteen vaikuttaa paljon asioita, jotka olin rajannut ulkopuolelle selvityksestäni, koska niistä ei ole käytössä varsinaista dokumentointia: kilpailutilanteen muutokset, toimipaikan henkilömuutokset (esimies, työntekijät), laitemuutokset, hintamuutokset ja tuotemuutokset. Näistä voisi löytyä selittäviä tekijöitä asiakas- ja työtyytyväisyystuloksiin. Selvitykseni perusteella asiakas- ja työtyytyväisyyden merkitys ravintolan menestykselle on vaihteleva eri ravintolaryhmissä.

Ravintolan menestyksen ennustamiseen on vaikea löytää selkeää vastausta tämän tarkastelujakson perusteella. Säilyttämällä työtyytyväisyyden tason voisi ennustaa, että mahdollisuus taloudelliseen menestykseen olisi parempi. Asiakastytytyväisyyden positiivinen suunta ja kiitettävä taso mahdollistavat paremman taloudellisen menestyksen à la carte- ja pub-ravintoloissa, mutta nopean syömisen sektorilla tämä yhteys on vaikeampaa havaita. Kuitenkin nopean syömisen taloudellinen menestys näyttäisi lähtevän nousuun muutaman vuoden kuluttua siitä, kun asia-

kastyytyväisyys on lähtenyt positiiviseen suuntaan, mutta samanaikaisuutta ei ole nähtävissä.

Asiakas- ja työtyytyväisyystulosten ja ravintolan menestymisen tasapainaisuudella näyttäisi olevan yhteys. Kun asiakastyytyväisyydessä alkaa tapahtua muutoksia, ravintolan menestyskin alkaa vaihdella.

5.6 Tavoitteiden saavuttamisen arviointi ja työn hyödyntäminen

Tavoitteenani oli selvittää ravintoloiden kilpailueduista asiakas- ja työtyytyväisyyttä ja niiden yhteyttä ravintolan taloudelliseen menestykseen. Työni tavoite saavutettiin hyvin. Tulokset ovat parhaiten nähtävissä toimipaikkakohtaisista raporteista, mutta myös ryhmäkohtaiset tulokset ovat paremmin havaittavissa kuin koko toimialan tulokset.

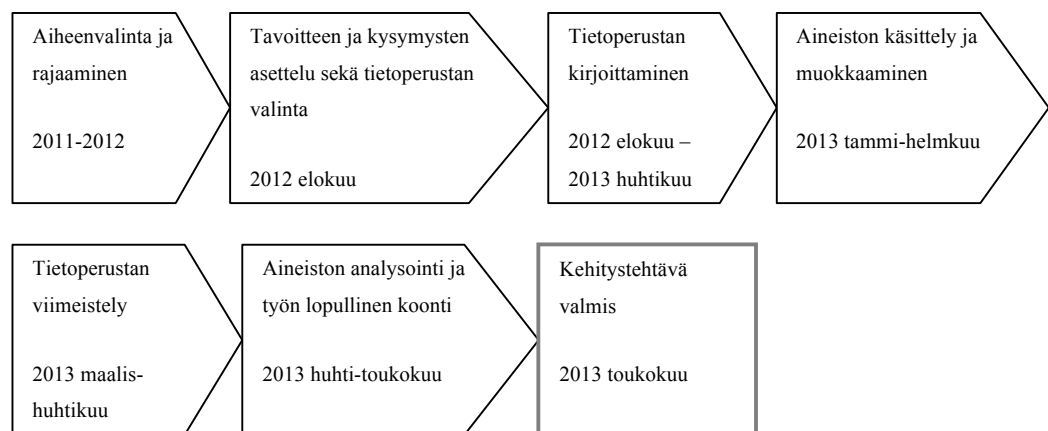
Selvitykseni aineistoa voidaan käyttää Hämeenmaalla, kun analysoidaan ja kehitetään toimintaa. Uskon tästä olevan hyötyä toimialajohdolle ja ravintolapäälliköille. Selvitykseni tuloksia voisi hyödyntää, kun määritellään keskeisiä tekemisiä ja niiden painotuksia voisi tämän perusteella arvioida uudestaan. Koulutuksia suunniteltaessa tämän selvityksen aineistoa voisi käyttää apuna, kun saman toimialan liikeideoissa löytyi osittaista eroavaisuutta.

Koko elinkeinoa ajatellen voi työstäni hyötyä, kun suunnitellaan toimintaa ja valitaan liikeideoita ja toimintamalleja. Työni perusteella voi valita strategiaan linjoja, joihin keskittyä, jotta pystyisi maksimoimaan ravintolan menestyksen. Kun ravintolatoimintaa kehitetään voi selvityksestäni hyödyntää ryhmäkohtaisia tuloksia, jolloin voi nähdä niiden keskinäisten eroavaisuuksien vaikutukset ja keskittyä olennaisiin tekemisiin omassa toiminnassa. Selvitykseni vahvistaa näkemystä, että à la carte- ja pub-ravintolat poikkeavat nopean syömisen ravintoloista. Näissä kolmessa sektorissa tulokseen vaikuttaisi hieman erilaiset asiat ja erilaisin painotuksin.

Selvitykseni vahvistaa näkemystä, että asiakas- ja työtyytyväisyys vaikuttavat ravintolan menestykseen. Liikeideasta riippuen painotukset näiden välillä vaihtelevat. Asiakas- ja työtyytyväisyydellä ei näyttäisi olevan yhtenevää kehityssuuntaa selvitykseen pohjautuen.

5.7 Prosessin, luotettavuuden ja pätevyyden arviointi sekä jatkotutkimusaiheet

Koko kehittämistyöni prosessi (kuvio 24) pysyi lopulta hyvin aikataulussa. Etukäteen oli vaikea arvioida työhön kuluvaan aikaan. Tietopohjan valinnassa oli haasteita, mutta lopulliset valinnat olivat minusta hyviä ja perusteltuja. Varsinaisen selvityksen aineistoa oli vaikeampaa käsitellä kun olin ennalta ajatellut. Tulosten vaihtelut olivat yllättävän pieniä ja niiden tulkintaan kului enemmän aikaa kun olin suunnitelmassani ajatellut. Niitä analysoidessani ja taulukoidessani opin valtavasti ja löysin yksiköistä eroja ja muutoksia, joita en ollut aiemmin havainnut.



KUVIO 24. Kehitystehtävän eteneminen.

Yrityksen toiminta on minulle entuudestaan tuttua ja silti löysin itselleni paljon uusia näkökulmia. Tulosten taulukoinnin yhteydessä vakuutuin siitä, että tuloksiin vaikuttaa myös paljon ulkopuoliset tekijät, jotka olin rajannut työstäni pois. Kuitenkin näitä lisätietoja hyödyntäen saa yksikkökohtaisista taulukoinneista tarkempaa tietoa esimiesten käyttöön. Koko kehittämishankkeen aikana pystyin hyödyntämään lukemaani omaan työhöni ja siitä sain itselleni paljon hyötyä sekä pääsin syventämään omaa osaamistani. Uskon, että jatkossa pystyn hyödyntämään hankkeen aikana oppimaani omassa työssäni ja se oli tämän projektin paras anti itselleni. Kansainvälisen ja suomalaisen aineiston yhdenmukaisuus yllätti itseni, koska en ollut aiemmin syvällisemmin perehtynyt tapaan, millä muualla maailmassa ravintoloilla tehdään tulosta. Palvelun kokonaiskäsite löysi myös uusia ulottuvuuksia ja uskon, että osaan paremmin kehittää ravintolatoimintaa yhdessä muiden esimiesten ja henkilökunnan kanssa. Opin myös omasta tavastani johtaa ihmi-

siä ja opin myös tunnistamaan taulukointieni avulla, kuinka kollegani voivat toimia hieman itsestäni ja toisistaan eroavalla tavalla. Kehityshankkeeni kasvatti omaa näkemystäni johtamisten ja esimiestyön merkitykselle asiakas- ja työtyytyväisyyttä ajatellen.

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan, koska luotettavuus ja pätevyys tuloksissa vaihtelevat. Reliaabelius eli toistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksella on kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Kehityshankkeeni luotettavuus perustuu dokumentointiin ja siltä osin on varsin luotettava. Kehityshankkeen selvityksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja selvitys on toistettavissa. Ravintolan menestystä kuvaavaksi luvuksi valitsemani toimintakateprosentti kuvaa Osuuskauppa Hämeenmaalla hyvin toiminnan suuntaa, mutta muiden yrityksen osalta en osaa tätä kommentoida. Tarkastellessa ryhmätasoisesti tuloksia jää uusien yksiköiden vaikutuksen arviointi huomioimatta ja tämä heikentää tulosten luotettavuutta. Paras tulosten luotettavuus ja pätevyys toteutuu yksikkötasolla, jotka Osuuskauppa Hämeenmaa saa käyttöönsä. Koko toimialan tulokset jäivät hyvin vähäiseksi, koska erot ryhmien välillä olivat niin suuria, että keskityin arvioimaan tulokset kahdessa ryhmässä: à la carte- ja pub-ravintolat sekä nopean syömisen ravintolamaailmat ominaan. Kokonaisuutta tarkastellen samansuuntaisuudet jäivät pieniksi, koska ravintolaryhmien tulokset kumosivat keskiarvoa muodostaessa toisiaan.

Validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa juuri tarkoitettua asiaa (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Kehityshankkeeni selvitys mittaa ja tuottaa tietoa ennalta määritellystä aiheesta. Tulkinnot perustuvat dokumentoinnin pohjalta käsiteltyyn aineistoon. Validiutta heikentävänä voisi nähdä valittujen tietojen pätevyyden taloudellista menestystä kuvaavan mittarin ja tiedon osalta.

Jatkotutkimusaiheita nousi mieleeni työn aikana useita. Jatkotutkimuksena voisi tutkia yksikkötasolla tuloksia tarkemmin, hyödyntäen myös ulkopuoliset tekijät. Lisäksi samantyyppisen tutkimuksen voisi toteuttaa myös muilla Osuuskauppa Hämeenmaan toimialoilla ja pohtia löytyykö näistä yhdenmukaisuutta vai eriävyyksiä. Samantyyppisen selvityksen voisi tehdä jonkin kilpailevan yrityksen ravintoloista ja verrata tuloksia tämän työn tuloksiin. Eniten itseäni jäi kiinnostamaan esimiestyön vaikutus näihin kaikkiin osa-alueisiin ja sitä voisi tutkia vielä

lisää hyödyntäen syvällisemmin työtyytyväisyystutkimusten kysymyskohtaisia tuloksia ja verrata niitä tähän kokonaistulokseen. Itseäni jäi myös mietityttämään saman tutkimuksen tekeminen vertailukelpoisena Osuuskauppa Hämeenmaan ravintoloista, jolloin toimipaikat olisivat koko tarkkailujakson samoja. Tässä selvityksessä jäisi materiaali vain melko pieneksi ja silti paikalliset muutokset olisivat mahdollisia, koska samaa esimiestä tai samoja työntekijöitä ei ole varmasti missään yksikössä ollut koko tarkkailujakson aikaa. Vastaavaa selvitystä olisi mielenkiintoista saada Osuuskauppa Hämeenmaan muilta liiketoiminta-alueilta ja varsinkin nopean syömisen ravintolamaailmojen erovaisuus voisi olla yhteneväinen liikennemyymälätoimialan kanssa, jota voisi jatkotutkimuksena selvittää. Kehityshankkeen päätyttyä jäi myös kiinnostamaan, että millaisia tuloksia vastaavasta selvityksestä tulisi aivan toisenlaisen yrityksen ja toimialan dokumenttien pohjalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämishankkeelleni olin asettanut tavoitteeksi selvittää ravintolan kilpailueduista asiakas- ja työtyytyväisyyttä sekä niiden vaikutusta ravintolan taloudelliseen menestykseen.

Pääkysymykseksi selvitykselleni asetin: Kuinka asiakas- ja työtyytyväisyystutkimusten tulokset näkyvät ravintolan taloudellisessa menestymisessä? Jota tarkentamaan valitsin vielä kaksi kysymystä: Millaisia johtopäätöksiä voimme tehdä tutkimustulosten perusteella asiakas- ja työtyytyväisyyden merkityksestä ravintolan menestykseen? Miten voidaan ennakoida ravintolan menestystä?

Dokumentointiin perustuva selvitykseni pohjautuu Osuuskauppa Hämeenmaan ravintoloiden asiakas- ja työtyytyväisyystutkimustuloksiin sekä yksiköiden tuloslaskelmiin. Aineiston käsittelin Excel-taulukoiden avulla. Vastaukset jaottelin aluksi kolmeen ryhmään: à la carte- ja pub-ravintoloihin sekä nopean syömisen ravintolamaailmoihin. Tulosten analysointivaiheessa yhdistin nämä kahdeksi ryhmäksi: à la carte- ja pub-ravintolat yhtenä ryhmänä ja toisena nopean syömisen ravintolamaailmat.

À la carte- ja pub-ravintoloilla löytyi nopean syömisen ravintolamaailmoja selkeämpi yhteys asiakastytyväisyyden ja taloudellisen menestyksen väliltä. Nopean syömisen ravintolamaailmoista löytyi taas à la carte- ja pub-ravintoloita vahvempi yhteys työtyytyväisyyden ja taloudellisen menestyksen väliltä. Kokonaisuutena asiakas- ja työtyytyväisyydellä on merkitys ravintolan taloudellisen menestyksen muodostumiseen. Vaikutus on vahvempi silloin, kun tulokset tyytyväisyystutkimuksissa olivat laskevia.

Tavoitteet saavutettiin ja käytetyt menetelmät soveltuivat tulosten analysointiin. Lisäksi olisin voinut hyödyntää muitakin järjestelmiä, mutta käytin Excel-taulukointia, koska käytämme sitä myös aitona työkaluna jatkuvassa toiminnassamme Osuuskauppa Hämeenmaalla.

Uutena tietona selvitykseni antoi sen, että asiakas- ja työtyytyväisyyden merkitykset vaihtelevat Osuuskauppa Hämeenmaan ravitsemistoimialalla ryhmien kesken paljon. Tuloksia voidaan parhaiten käyttää ja soveltaa yksikkö- tai ryhmätasolla.

Lisäksi tulosten hyödyntämisessä on hyvä huomioida yksikkökohtaiset muutokset, joita tässä selvityksessä en ole erikseen käsitellyt.

Selvityksen tuloksia voidaan Hämeenmaalla hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja yksikkökohtaisia tuloksia menneisyyden arvioinnissa sekä tulevaisuuden ennustamisessa. Selvityksen aineistoa päivittämällä ja lisäämällä uudet tulokset taulukoihin vuosittain, voidaan selvityksestä saada pidempiaikaista hyötyä Hämeenmaalle. Selvitystulosten perusteella voidaan valita toimipaikkojen kehityskohteita ja etsiä uutta potentiaalia taloudellisen menestyksen maksimointiin tulevaisuudessa. Aineistoa voidaan hyödyntää myös uutta esimiestä perehdytettäessä ja ohjata häntä keskittymään omassa työssään olennaisiin kohteisiin ja osa-alueisiin. Selvitystulosten avulla voidaan löytää perusteita toiminnan arvioinnin painotuksia valittaessa. Tulosten avulla voidaan myös tulevaisuudessa tehdä analyysejä esimiestä, minkä tyyppinen esimies parhaiten onnistuu missäkin liikeideassa, henkilökohtaiset vahvuudet huomioiden. Kehityshankkeen selvityksen tuottamasta tiedosta ja materiaaleista on hyötyä Hämeenmaalle ja mahdollisten jatkotutkimusten avulla voidaan laajentaa näkökulmaa myös muille toimialoille.

Tulevaisuudessa à la carte- ja pub-ravintoloissa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota asiakastytyväisyyden ylläpitämiseen, jotta tulevaisuuden taloudellinen menestys voitaisiin varmistaa. Nopean syömisen ravintolamaailmoissa asiakastytyväisyyteen panostaminen voisi luoda myös uusia mahdollisuuksia ja asiakasta kuuntelemalla voisi koko toimiala saada kokonaistulostaan nykyistä tasapainoisemmaksi. Työtytyväisyyteen olisi hyvä panostaa kaikissa ravintolaryhmissä, mutta nopean syömisen ravintolamaailmoille työtytyväisyyteen panostaminen on selvitykseni perusteella ensiarvoisen tärkeää, jotta tuloskehitys saadaan pidettyä positiivisena. À la carte- ja pub-ravintoloissakaan ei työtytyväisyyttä pidä päästää laskemaan, koska selvitykseni perusteella sillä on negatiivinen vaikutus myös taloudelliseen menestykseen.

Selvitykseni tulokset vahvistavat, että Hämeenmaan strategiahierarkiassa erikseen esiin nostetun (kuvio 1) asiakkaan merkitys tulokselliseen toimintaan on merkittävää ravitsemistoimialalla, kun tarkastellaan toiminnan kokonaisuutta. Työtytyväisyyden vaikutus tulokselliseen toimintaan on selvitykseni perusteella asiakas-

tyytyväisyyttä merkittävämpi, kun tarkastellaan suhdetta taloudelliseen menestymiseen.

Selvitykseni perusteella asiakas- ja työtyytyväisyystuloksilla on merkitystä palveluliiketoiminnan sektorilla toimivan yrityksen taloudellisen menestymisen muodostumiselle. Ravitsemistoimialalla liiketoiminnan toiminta-ajatus ja liikeidea vaikuttavat siihen, kuinka merkittäviä tutkimustulosten vaikutukset taloudelliseen menestymiseen ovat. Tämän selvityksen pohjalta muut saman toimialan toimijat voivat laatia omia suunnitelmiaan omalle kehittämiselle ja toiminnan painopisteille. Selvityksen yritys, jonka aineistoa on käytetty, on alueellaan merkittävä toimija ja siltä osin tulokset ovat luotettavia.

Tulevaisuudessa palvelualan ammattilaisista voi olla pulaa ja yrityksen tulee olla haluttu työnantaja. Yrityksen tulee olla henkilökunnan ja asiakaan silmissä luotettava ja heidän olla tyytyväisiä yritykseensä ja sen toimintaan, jotta toiminnalla on jatkuvuutta ja se saa alansa parhaat tekijät joukkoonsa.

LÄHTEET

Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WS Bookwell Oy. Juva.

Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.

Armstrong, M. 2011. How to Manage People. KoganPage. USA.

Berkowits, T. 2013. Työahdistus on opittua. [viitattu 27.3.2013]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/tyoahdistus-on-opittua>.

Chu, P-Y. Lee, G-Y. & Chao, Y. 2012. Service quality, customer satisfaction, customer trust, and loyalty in an e-banking context. Society for Personality Research. Taiwan.

Cook, S. 2011. Customer Care Excellence: how to create an effective customer focus. Sixth edition. KoganPage. London.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. WSOYpro. Juva.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2010. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Restamark Oy. Vantaa.

Heinonen, S. Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. WSOYpro Oy.

Heppell, M. 2006. Five Star Service, One Star Budget. Bell & Bain Ltd, Glasgow. Pearson. Great Britain.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. WSOYpro Oy.

Hwang, J & Zhao, J. 2010. Factors Influencing Customer Satisfaction or Dissatisfaction in the Restaurant Business Using Answer Tree Methodology. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 11:93-110. Taylor & Francis Group. LLC.

Hämeenmaa. 2012. Tilinpäätöstiedote. 18.2.2013. Lahti.

Hämeenmaa. 2013. Esimiesten materiaali. Lahti.

Jääskeläinen, A. Laihonen, H. & Lönnqvist, A. 2010. Innostava tuottavuuden mittaaminen. Työn Tuuli 1/2010. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Euraprint Oy.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. 2010. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. WS Bookwell Oy.

Kettunen, S. 2013. Avoin tiedotus parantaa työtyytyväisyyttä. Tulostettu 27.3.2013. <http://viivanalla.blogit.kauppalehti.fi/blog/29399>.

Kukkola, E. 2011. Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! Books on Demand GmbH. Helsinki.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lahti, A. 2010. Globalisaatio ja yrityksen kilpailuedut taloustieteen valossa. [viitattu 26.3.2013]. Saatavissa: <http://artolahti.puheenvuoro.uusisuomi.fi/56209-globalisaatio-ja-yrityksen-kilpailuedut-taloustieteen-valossa>.

Laitinen, I. 2012. Moraalinen logo. Organisaatioiden arvovallankumous. Talentum. BALTO print. Liettua.

Lumijärvi, O-P. 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? WSOYpro. Helsinki.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. Vetovoima. Talentum. Helsinki.

Manka M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Manka M-L. 2011. Työnilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

Nyheim, P. D. Connolly, D. J & Holmer, S. D. 2012. Technology strategies for the Hospitality Industry. -2nd ed. PearsonPrentice Hall. New Jersey and Columbus, Ohio.

Ojasalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus Helsinki University Press. Hakapaino. Helsinki.

Rehnström, P. 2012. Onko tuottavuus työhyvinvoinnin vihollinen? Työn Tuuli 2/2012. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Euraprint Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi. Helsinki.

Roos, G. Fernström, L. Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma johdon käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Kauppakamari. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

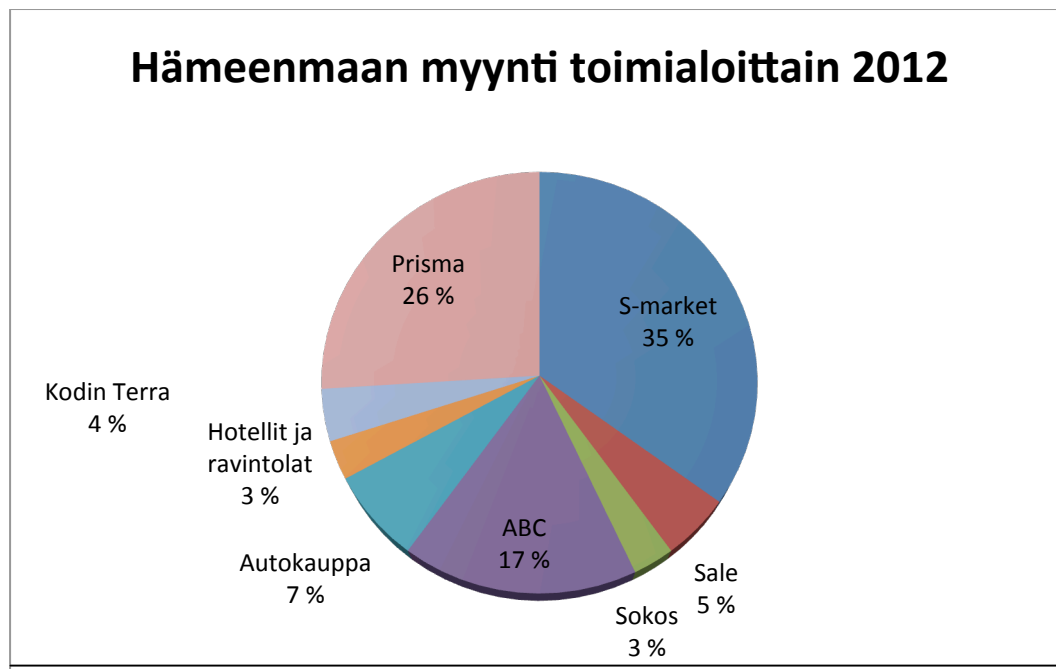
Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0- Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum media Oy. Helsinki.

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. WSOY. EU.

LIITTEET

LIITE 1



LIITE 2

Vaihtoehto 1:

Testitaulukko toimintakatteen muuntamiseen:

Toimintakate	2007	2008	2009	2010	2011	2012
IND. ED. V	106	91	78	122	129	87
Arvosana	4	1	1	5	5	1

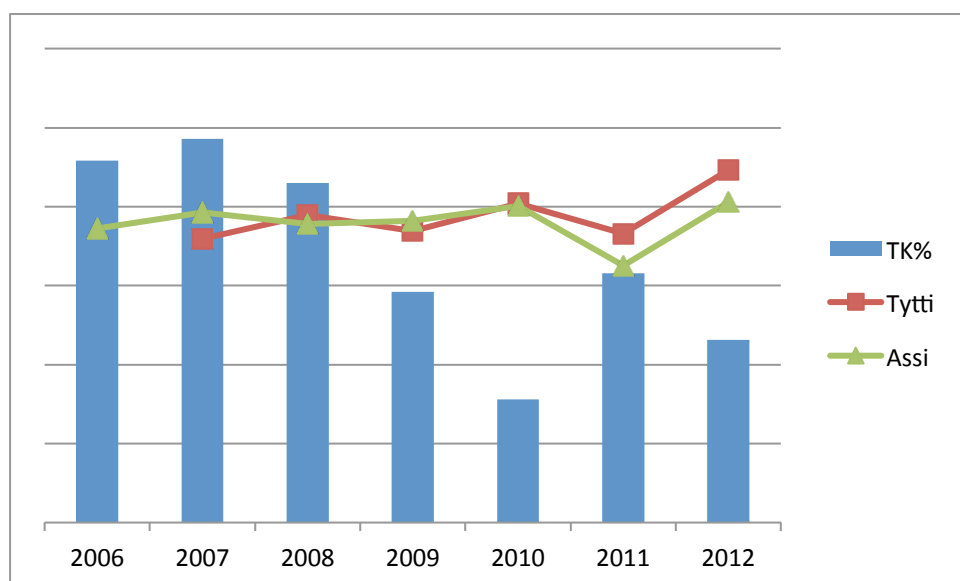
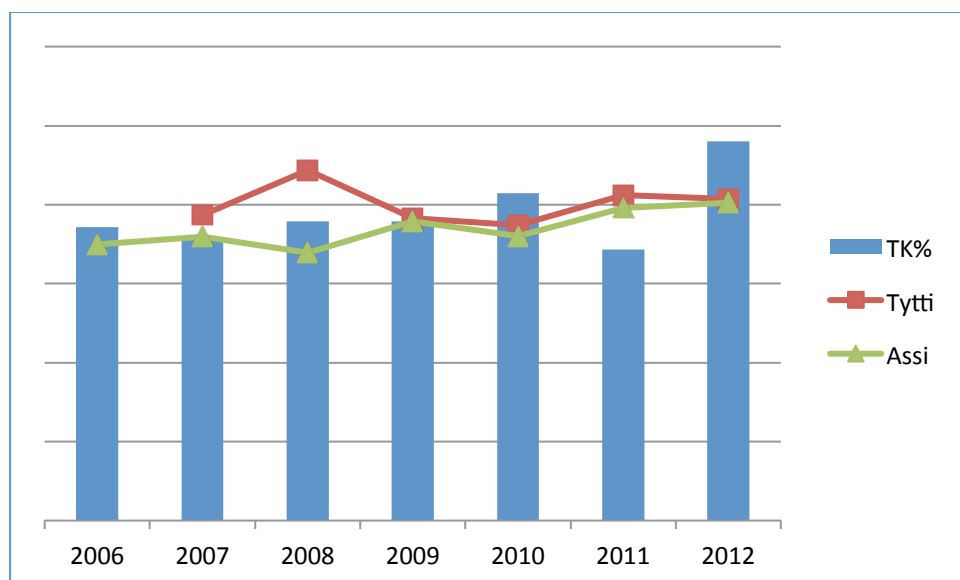
Asteikkomuunnin arvosanoiksi:

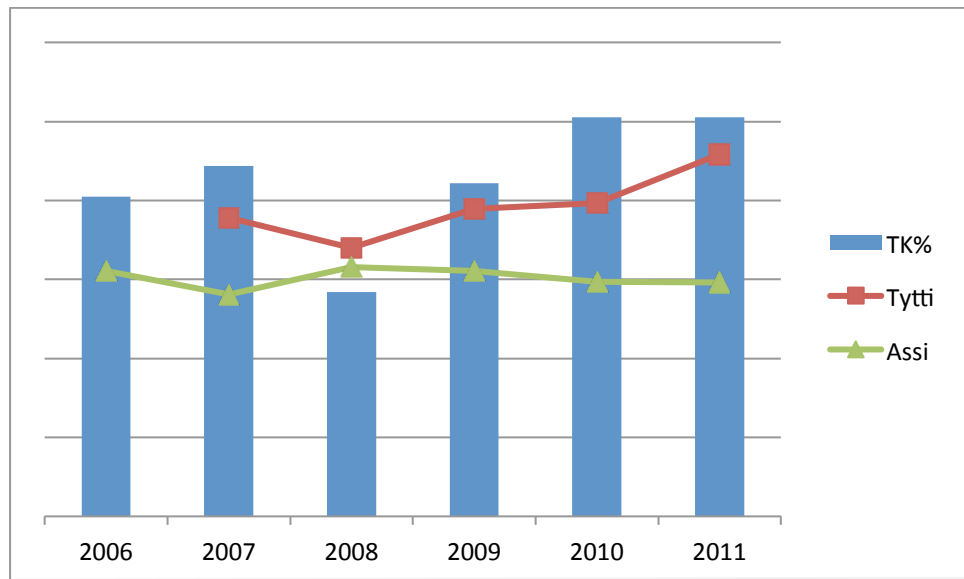
1	<90
2	95
3	100
4	105
5	110<

Vaihtoehto 2:

Toimintakate	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Arvosana	4	3	0	1	2	5

Malleja yksikkökohtaisista taulukoinneista:





Esimerkki vuosien välisten arvojen laskemisesta ryhmätasolla:

Otos arvojen laskusta vuosien väliltä:

2011	vrt. ed.v	2012	vrt. ed.v
5,80	-0,25	6,08	0,28
4,24	0,06	4,10	-0,15
3,49	-0,18	3,82	0,33



Hyvä ei ole tarpeeksi.
Emme tyydy olemaan vain hyviä. Haluamme tarjota parasta. Kerro meille mielipiteesi palvelustamme ja auta meitä tarjoamaan Sinulle täydellinen ravintolaelämys. Kiitos mielipiteestäsi!

Ympyröi mielestäsi tätä ravintolaa parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Yleisarvosana Amarillolle.....

Amarillo haluaa korostaa palvelussaan ja tarjonnassaan erityisesti seuraavia asioita. Miten ne toteutuivat kohdallasi tänään?

Toteutus tänään...	Erittäin hyvä	4	3	2	1	En osaa sanoa
Asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi	5	4	3	2	1	0
Palvelu on ystävällistä	5	4	3	2	1	0
Palvelu on sopivan nopeaa	5	4	3	2	1	0
Henkilökunta on ammattitaitoista	5	4	3	2	1	0
Henkilökunta on aktiivista	5	4	3	2	1	0
Henkilökunta edistää viihtymistä ja laittaa itsensä peliin	5	4	3	2	1	0
Palvelu baarissa on sujuvaa	5	4	3	2	1	0
Amarillosa on hyvä tunnelma	5	4	3	2	1	0
Amarillosa on hauskaa/hyvä meininki	5	4	3	2	1	0
Amarillon yleisilme on siisti	5	4	3	2	1	0
Jos joit muuta kuin vettä, juoma oli hyvää ja oikein valmistettu	5	4	3	2	1	0
Jos aterioit tänään...						
Ruoka on maukasta	5	4	3	2	1	0
Annokset ovat houkuttelevan näköisiä	5	4	3	2	1	0

Tervehdittiinkö Sinua iloisesti ja ääneen?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Koitos, että henkilö-kunta oli tarvittaessa hyvin saatavilla?

- ☐ Kyllä
☐ En

Varmistettiin tytyväisyytesi jo ruokailun aikana?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Suositteliko henkilö-kunta Sinulle tuotteita?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Onko ruokalistallamme Sinulle henkilökohtaisesti...

- Sopivasti vaihtoehtoja ☐ Kyllä ☐ Ei
 Riittävästi uusia tuttavuuksia ☐ Kyllä ☐ Ei
 Riittävästi vanhoja tuttavuuksia ☐ Kyllä ☐ Ei
 Riittävästi eri hintaluokan tuotteita ☐ Kyllä ☐ Ei
 Selkeät termit (esim. allergia) ☐ Kyllä ☐ Ei

Minkä aterian söit tänään?

- ☐ Alkupalan
☐ Fajitaksen, burriton tai quesadillan
☐ Pihvin
☐ Burgerin tai Bollilion
☐ Pastan tai pizzan
☐ Muun pääruoan
☐ Jalkiruoan

Mitä joit tänään?

- ☐ Olut
☐ Siideri
☐ Viini
☐ Drinkki
☐ Kahvi
☐ Vesi
☐ Muu

Ruokalista on ulkoasultaan:

- Selkeä ☐ Kyllä ☐ Ei
 Houkutteleva, tuo veden kielelle ☐ Kyllä ☐ Ei
 Amarillon tyyliin sopiva ☐ Kyllä ☐ Ei

Mikä seuraavista kuvaa tämänpäiväistä tilannettasi Amarillosa?

- ☐ Tulin kahville / juomalle
☐ Tulin syömään
☐ Oli syytä juhlaan
☐ Palaveri
☐ Tulin seurustelemaan / viettämään aikaa
☐ Muu tilanne, mikä:

Mistä syystä tulit Amarilloon tänään?

- ☐ Ainoa sopiva ravintola paikkakunnalla
☐ Hyvä juomakampanja
☐ Hyvä ruokakampanja
☐ Maistuva ruoka
☐ Minulle suositeltiin Amarilloa
☐ Monipuolinen ruokalista
☐ Hyvä musiikki
☐ Nopea palvelu
☐ Ohjelma / kaupungin parhaat bileet
☐ Paras henkilökunta
☐ Rento ilmapiiri
☐ Saa Bonusta
☐ Sattumalta
☐ Sijainti

Kuinka usein käyt Amarillosa?

- ☐ Kerran viikossa tai useammin
☐ Muutamia kertoja kuukaudessa
☐ Harvemmin
☐ Ensimmäistä kertaa

Onko musiikkimme mielestäsi:

- ☐ Liian päällekkäyvä
☐ Juuri sopivaa
☐ Mitään sanomatonta
☐ Ei vaikuta viihtymiseeni

Oletteko suositellut tätä Amarilloa viimeisen 12 kk aikana?

- ☐ En
☐ Kyllä, miksi?

Oletko käynyt Amarillon internet-sivuilla puolen vuoden aikana?

- ☐ Kyllä ☐ En

Jos olet, miten voisimme kehittää sivuja:

Löysitkö etsimäsi tiedon helposti?

- ☐ Kyllä ☐ En

Haluatko antaa kiitoksen jostakin tai jollekin:

Jatka tarvittaessa kääntöpuolella.

Haluatko huomauttaa jostain tai antaa parannusehdotuksen johonkin asiaan: Jatka tarvittaessa kääntöpuolella.

Taustatiedot

Sukupuoli

- ☐ Nainen ☐ Mies

Vastaaajan ikä

- ☐ alle 20 ☐ 20-25
☐ 26-35 ☐ 36-45
☐ 46-55 ☐ 56+

Onko sinulla S-Etukortti?

- ☐ Kyllä ☐ Ei

Kenen kanssa olit tänään Amarillosa?

- ☐ Yksin
☐ Kaksin
☐ Kaveri- tai harrasteporukassa
☐ Työporukassa
☐ Perheen kanssa, mukana oli lapsi/lapsia
☐ Muussa seurueessa

Vastanneiden kesken arvotaan kolme 50 euron lahjakorttia. Mikäli haluat osallistua palkintojen arvontaan, kirjoita nimesi ja sähköpostiosoitteesi lomakkeen kääntöpuolelle.

Malli työtyytyväisyys kyselystä (ei koko lomakepohja)

Työyhteisötutkimus Hämeenmaassa 2007

projektinnumero 73228

Hyvä hämeenmaalainen!

Seuraavassa on esitetty väittämiä, jotka liittyvät työhösi, työympäristöösi, esimiehiisi ja koko Osuuskauppa Hämeenmaahan. Missä määrin olet samaa mieltä väittämien kanssa? Ympyröi jokaisen väittämän jälkeen se numero, joka **LÄHINNÄ** vastaa mielipidettäsi. Huomaa vaihtoehtoa valitessasi, että pienet numerot (1 ja 2) edustavat erimielisyyttä ja kielteistä kannanottoa; suuremmat numerot (4 ja 5) / edustavat samanmielisyyttä ja myönteistä kannanottoa.

Toimipaikkojen työntekijät kohdistavat esimiesarviointinsa oman toimipaikkansa/osastonsa esimieheen. Yksiköiden keittiömestarit/päälliköt, vuoropäälliköt, vuoro-esimiehet, päälliköt, aluepäälliköt, Prisma/Sokos-tavaratalo/Terra-johtajat jne. kohdistavat arvionsa omaan esimieheensä.

Vastaa kysymyksiin rehellisesti ja itsenäisesti. Käy jokainen kysymys huolella läpi, mutta älä takerru kovin pitkäksi aikaa yhteen kohtaan. Postita täytetty lomake palautuskuoressa suoraan tutkimusyritykseen viimeistään **30.11.2007**.

	Täysin eri mieltä	Jokseen- kin eri mieltä	Ei samaa elkä eri mieltä	Jokseen- kin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Töiden organisointi on tehokasta toimipaikallani	1	2	3	4	5
2. Työvuorojen suunnittelu on tarkoituksenmukaista.....	1	2	3	4	5
3. Voin jatkuvasti oppia uutta työssäni.....	1	2	3	4	5
4. Tiedän millä perusteilla työsuoritustani arvioidaan	1	2	3	4	5
5. Pystyn käyttämään riittävästi osaamistani ja ammatitaitoani työssäni ...	1	2	3	4	5
6. Työtäni koskevat ideat ja parannusehdotukset otetaan huomioon	1	2	3	4	5
7. Osuuskaupassamme on mahdollisuus halutessaan siirtyä toisiin tehtäviin.....	1	2	3	4	5
8. Tunnen, että minulla on halutessani mahdollisuus saada lisävastuuta työssäni	1	2	3	4	5
9. Osuuskauppa tarjoaa puitteet ammatitaitoni ylläpidolle ja kehittämiselle1	2	3	4	5	
10. Osaan hakea tietoa ja pitää itseni ajan tasalla työhöni liittyvien vaatimusten suhteen.....	1	2	3	4	5
11. Pystyn suoriutumaan annetuista tehtävistä työaikani puitteissa.....	1	2	3	4	5
12. Tunnen, että voimavarani riittävät selviytyäkseni hyvin työtehtävistäni...	1	2	3	4	5
13. Koen, että työtäni arvostetaan	1	2	3	4	5
14. Työni on monipuolista, voin toimia erilaisissa tehtävissä toimipaikallani. 1	2	3	4	5	
15. Pidän tavoitteitamme ja toimintaperiaatteitamme oikeina	1	2	3	4	5
16. Koen työn iloa	1	2	3	4	5
17. Toimipaikkamme ilmapiiri on hyvä	1	2	3	4	5
18. Toimipaikkamme ilmapiiri auttaa minua jaksamaan paremmin työssäni. 1	2	3	4	5	
19. Toimipaikkamme ilmapiiri kannustaa ja innostaa meitä kehittämään toimintaamme	1	2	3	4	5
20. Yhteistyö toimipaikallamme on joustavaa ja tehokasta	1	2	3	4	5
21. Toimipaikallamme osaamme jakaa tietoa toisillemme niin, että osaamisemme työryhmässämme kasvaa	1	2	3	4	5
22. Tiedonkulku työryhmässämme on avointa ja riittävää.....	1	2	3	4	5
23a. Saan esimieheltäni riittävän ajoissa tietoa oman työni kannalta tärkeistä asioista	1	2	3	4	5
23b. Saan Osuuskaupan/S-ryhmän viestintäkanavista riittävän ajoissa tietoa oman työni kannalta tärkeistä asioista.....	1	2	3	4	5
24. Autan aktiivisesti työkavereitani ja esimiestäni onnistumaan työssään... 1	2	3	4	5	



TULOSLASKELMA

Verollinen tavaramyynti

Verollinen oheispalvelut

VEROLLINEN VÄHITTÄISMYynti

VEROLLINEN MYynti YHTEENSÄ

Myyntituotot

Oheispalvelut

Asiakasomistajabonus

Muut myynnin oikaisuerät

LIKEVAIHTO

Muuttuvat kulut

MYyntIKATE

Kiinteät palkat yht

Loma-ajan ja sosiaalipalkat

Palkkojen oikaisu- ja siirtoerät

Palkkiot ja muut erät

Palkat ja palkkiot

Lakisääteiset/pakolliset henkilösivukulut

Vapaaehtoiset henkilösivukulut

Työvoimanvuokraus

Henkilöstökulut

Markkinointikulut

Ketjumaksut

Markkinointikulut yhteensä

Hallintopalvelut

Muut hallintokulut

Hallintokulut yhteensä

Atk- ja tietohallintokulut

Tietojärjestelmien ketjumaksut

Muut kone-, kalusto- ja tarvikekulut yhteensä

Atk-, kalusto- ja tarvikekulut

TOIMINTAKATE

Kiinteistöjen hoidon palveluhankinnat

Sähkö ja kaasu

Vahinkovakuutukset

Kiinteistökulut

Muuttuvat vuokratulot

Kiinteät vuokratulot

Kone- ja kalustovuokratulot

KIINTEÄT KULUT

KÄYTTÖKATE

LIKETULOS

Laskennalliset korot

OPERATIIVINEN TULOS

Ravintolapäälikkö voi toiminnallaan konkreettisimmin vaikuttaa näihin tuloslaskelman riveihin.

Toimintakateprosentti:

toimintakate eurot / liikevaihdolla * 100

Näihin tuloslaskelman riveihin on vaikeampaa ravintolapäälikön vaikuttaa ja tulevat ennemmin annettuina tekijöinä.